

المحاضرة الثامنة: تشخيص البيئة الداخلية

تمهيد: يهدف التشخيص الاستراتيجي الداخلي إلى إلقاء نظرة تفصيلية إلى الداخل المنظمة. لتحديد مجالات القوة والضعف، وكذا تقييم مواردها وإمكانياتها والقدرات التي تمتلكها. ومختلف مجالاتها الوظيفية.

1- مفهوم التشخيص الاستراتيجي الداخلي وأهدافه: هو عملية فحص شاملة ودقيقة لبيئة المنظمة الداخلية من أجل تحديد العناصر التي تمثل عائقا أو قصورا داخليا يحد من تطور المنظمة (نقاط الضعف) وكذا تحديد العناصر الداخلية التي تمثل أسس التفوق التي يمكن الاعتماد عليها لبناء مزايا تنافسية (نقاط القوة). وهو يركز على تحليل مختلف الموارد التي تملكها المنظمة، وكيفية توزيعها واليات التنسيق بينها، تحديد مختلف المهارات والطاقات الكامنة في المنظمة، ودراسة مختلف الوظائف والعمليات وأساليب التسيير والهيكل التنظيمي وكذا ثقافة المنظمة. وبصفة عامة فإن التشخيص الاستراتيجي الداخلي يهدف إلى:

-تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في المنظمة أو الوحدات الأعمال الإستراتيجية. وكذا مواردها وقدراتها.

-مقارنة نقاط القوة والضعف مع نقاط قوة وضعف المنافس وخاصة أكبر منافس

-تقييم مواقع المجالات الوظيفية بالمقارنة مع وضع مثالي يفرضه البيئة الخارجية أو ظروف تنافسية.

2- جوانب أو مداخل تشخيص البيئة الداخلية: يمكن تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة من خلال ثلاثة جوانب أو مداخل هي: تحديد وتقييم موارد المنظمة وقدراتها، التشخيص الوظيفي، وتحليل سلسلة القيمة.

2-1- تحديد وتقييم الموارد والقدرات: تمثل الموارد والقدرات عناصر أساسية مهمة تعتمد عليها المنظمة لبناء

توجهاتها الإستراتيجية وقاعدة يستند عليها أدائها الاستراتيجي. وعملية التحديد الجيد والمعرفة الدقيقة لنقاط قوة وضعف هذه الموارد يساعد المنظمة على صنع خيارات إستراتيجية مناسبة وصحيحة. وبالتالي تحقيق التفوق على المنافسين .

فالموارد: تمثل مختلف الموجودات والأصول الملموسة وغير الملموسة التي تملكها المنظمة. وتساعد على أداء أنشطتها ومهامها. وتمكنها من متابعة إنجاز أهدافها ورسالتها، ومدى مساهمتها في خلق مزايا تنافسية لها. ويمكن تصنيفها إلى:

✚ الموارد ملموسة: تتمثل في الموارد المادية (التجهيزات، المعدات، المواد الخام، المباني، المصانع... الخ)، الموارد

المالية (الاحتياطي النقدي، الأصول قصيرة الأجل، السيولة النقدية، مصادر التمويل، العائد على الاستثمار... الخ)

✚ الموارد غير ملموسة: وتشمل براءات الاختراع، حقوق الملكية الفكرية، أسرار المهنة، السمعة التجارية،

الشهرة، العلامة، القيم والمعتقدات، العلاقات مع (الزبائن، الموردين، الحكومات، المجتمع، وسائل الإعلام).

✚ الموارد البشرية: وتتمثل في الرأسمال البشري والمعرفي الذي يشمل عدد العمال وتصنيفهم ، المستوى

التعليمي، المهارات والخبرات، القدرات والمعارف، الولاء التنظيمي، الدافعية... الخ

✚ الموارد التكنولوجية: والتي تحمل في جوانبها الجانب الملموس (مثل الأجهزة الاتصال والمعدات وآلات الإنتاج،

تطوير المنتجات .. الخ) والجانب غير الملموس (مثل البرامج، والتطبيقات، براءات الاختراع.. الخ)

أما القدرات: فهي تعكس كيفية الاستغلال الأمثل للموارد. فهي تمكن المنظمة من تفعيل وتنشيط المضمون الكامن في الموارد.

وهي أيضا الإمكانيات الأساسية التي تمكن المنظمة من العمل أفضل من منافسيها. كما يمكن تعريفها بأنها المهارات والمعرف الفريدة التي تجعل المنظمة أفضل من منافسيها في شيء محدد، وتنعكس أيضا في تلك الوظائف الخاصة بخلق القيمة وتجعل المنظمة أكثر تنافسية.

ويمكن تقسيمها إلى:

- قدرات العتبة: وهي القدرات الدنيا التي يجب أن تملكها المنظمة إذا أرادت الدخول إلى مجال نشاط معين.
- القدرات الإستراتيجية: وهي المهارات والكفاءات التي تمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية وخوض معركة المنافسة.

ولكي تستطيع المنظمة الاعتماد على مواردها وقدراتها لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية، لا بد أن تتوفر في هذه الموارد والقدرات خصائص معينة أهمها:

- القيمة: تعكس القدرة على استغلال الفرص أو مواجهة والتصدي للتهديدات.
- الندرة: أي أن لا تكون في حوزة عدد كبير من المنظمات المنافسة.
- غير قابلة للتقليد: أي إلى أي مدى يستطيع المنافسين تقليدها، وإلى أي مدى تكلفة التقليد كبيرة. ومعناه أن المنظمات المنافسة لا تستطيع أن تفهم الطريقة التي شكلت بها هذه الموارد ميزة تنافسية لمنظمة
- غير قابلة للإحلال: بمعنى عدم إمكانية تعويض هذه الموارد بموارد أخرى، أي لا يوجد لها بديل
- غير قابلة للتحويل: بمعنى لا يمكن نقلها من منظمة إلى أخرى أو حتى شراؤها. لأن أغلب المنافسين يلجؤون إلى اعنف الطرق من التقليد، وهي تحويل هذه الموارد والقدرات من المنظمة إليهم خاصة إذا كانت هذه الأخيرة نادرة وغير موجودة خارج المنظمة .
- الديمومة: بمعنى إلى أي مدى تتعرض هذه الموارد إلى التقادم، فال مورد بطيء التقادم تكون ديمومته عالية، والعكس صحيح.

ومنه فإن المنظمات عبارة عن محفظة موارد ملموسة وغير ملموسة، وهذا ما يجعلها تختلف فيما بينها من حيث هذه الموارد وان تشابهت في بعضها فهي تختلف من حيث الخيارات والمهارات الجماعية، وهذا ما يجعل انفراد بعضها بميزة تنافسية ناتجة عن المزج الجيد لهذه الموارد. كما يمكن القول ، أنه على المنظمة أن تسعى إلى تطوير الكفاءات والقدرات المتميزة التي من شأنها

أن تمنحها الميزة التنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لخلقها. فتقييم الموارد والقدرات يسمح للمنظمة من تحديد أهم الموارد التي تشكل لها نقاط قوة والتي يجب استخدامها في استغلال الفرص الخارجية أو مواجهة التهديدات. وكذا معرفة نقاط ضعف هذه الموارد والقدرات ومحاولة تحسينها ومعالجتها. وهذا من خلال تقييمها في ضوء الخصائص المذكورة سابقا، ومقارنتها بما كانت عليه سابقا أو مقارنة بالمنافسين، أو بما هو متاح في القطاع الذي تنشط فيه.

2-2-التشخيص الوظيفي: يعتمد هذا الجانب أو المدخل على تشخيص وتقييم المجالات الوظيفية للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف بها مقارنة بالمنافسين. وتتمثل هذه المجالات في جميع الوظائف داخل المنظمة.

➤ التنظيم والإدارة: ومن بين العناصر التي يركز عليها التشخيص، طبيعة الهيكل التنظيمي، درجة المركزية والرسمية، أنظمة التخطيط والتوجيه، نظام المعلومات، طرق الاتصال، اتخاذ القرارات، توزيع وتفويض السلطة، نظم الرقابة، المرونة التنظيمية، سجل المنظمة في تحقيق الأهداف (جودة الإدارة).

➤ وظيفة الإنتاج: ويشمل الجوانب التالية: الطاقة الإنتاجية والكفاءة، عدد الوحدات الإنتاجية، مواقع المصانع، تكلفة وعائدات الآلات، أنظمة الشراء، أجال الإنتاج، تكلفة المواد الأولية وجودتها، اقتصاديات الحجم، طرق تسيير المخزون، درجة التكامل العمودي، العلاقات مع الموردين.

➤ وظيفة التسويق: ومن بين الأبعاد التي يشملها التشخيص: تشكيلة المنتجات ومدى اتساعها، تصميم المنتجات وجودتها، الحصة السوقية، طرق البيع، أساليب الترويج، طرق التسعير، شبكات التوزيع، رضا وولاء الزبون، العلاقات مع الزبائن، خدمات ما بعد البيع. قوة العلامة، الشهرة.

- **الوظيفة المالية:** وتتضمن: مصادر التمويل، الاحتياطي النقدي، حجم السيولة، القدرة على زيادة رأسمال قصير وطويل الأجل، مستوى المديونية، مستوى الأرباح، العائد على الاستثمار، نظام المحاسبة.
- **وظيفة الموارد البشرية:** ويركز على الجوانب التالية: سياسات التوظيف، كفاءات ومهارات العاملين، برامج التكوين والتدريب، أنظمة الحوافز والترقية، نظام الأجور، أداء العاملين، الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل والغيابات، الدافعية، النقابات العمالية.
- **وظيفة البحث والتطوير:** وتضم الجوانب التالية: عدد المهندسين والمصممين والعلماء، قدرات البحث والتطوير، عدد مخابر البحث، ميزانية البحث والتطوير، عدد المنتجات الجديدة، براءات الاختراع، الابتكارات التكنولوجية.

بالإضافة إلى ذلك تقوم المنظمة أيضا بتشخيص كل من الهيكل التنظيمي، والثقافة، القيادة على حدى.

- ❖ **الهيكل التنظيمي:** وهو يشير إلى ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ويوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس طبيعة العلاقة بين الأقسام ويحدد المسؤوليات والصلاحيات لكل منه، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية. فالهيكل الفعالة تقدم الدعم الذي تحتاجه المنظمة للقيام بعملية التنفيذ الناجح للإستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية. ومن بين العناصر التي نشخصها في الهيكل التنظيمي: طبيعة ونوع الهيكل المعتمد من طرف المنظمة ومدى تناسبه مع إستراتيجية المنظمة، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والتعقيد، نطاق الإشراف، آليات التنسيق، طرق توزيع السلطة والمسؤوليات، درجة التخصص وتقسيم العمل، أساليب الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.
- ❖ **الثقافة التنظيمية:** وتشير إلى خصائص مناخ العمل الداخلي للمنظمة ويشمل مجموعة المعتقدات والقيم، التقاليد والأعراف، الافتراضات، الرموز، الطقوس، السلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة. وكذا أسلوب الإدارة. فالثقافة تساعد على استقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمة، وتخلق شعورا بالهوية التنظيمية التي تتولد من الالتزام الجماعي بين العاملين ليصبح للمنظمة معنى يميزها عن الآخرين. وتسهل الإدارة العليا للمنظمة على أن تكون الثقافة التنظيمية واضحة ومفهومة الأبعاد من قبل الأفراد وان لها نفس الدلالات والمعاني بالنسبة لكل العاملين، لكي تعطي شعورا بالوحدة والانتماء. وتحصر الإدارة العليا دائما على تقييم ثقافتها ومعرفة نقاط قوتها وضعفها من خلال إجراء استقصاءات لعمالها حول أبعاد الثقافة.

- ❖ **القيادة:** إن منظمات الأعمال الحديثة الناجحة في مجال أعمالها تتميز بوجود قيادة إستراتيجية ديناميكية وفعالة. فإعداد القادة ليس أمرا سهلا ويتطلب الكثير من الاستثمارات. فالمنظمات الحالية تسعى لجعل مواردها البشرية بمستوى الإدارات. فالقيادة تشمل رئيس مجلس الإدارة والمدير العام وفريقه. والقيادة تشكل نقطة قوة إذا امتلكت الخبرات والمهارات والصفات الأساسية لقيادة المنظمة نحو النجاح واستطاعت أن تتحمل المسؤولية لتوضيح رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وإيصالها إلى كافة الأفراد داخل التنظيم والتأثير عليهم وقيادة المنظمة بروح الفريق والجماعة. والمتتبع للأعمال يلاحظ نجاح العديد من المنظمات وتفوقها في مجال نشاطها بسبب القادة الإستراتيجيين الذين يقودونها مثل Henry Ford، Bill Gates وغيرهم من القادة.

بعد تحديد مؤشرات وأبعاد كل مجال وظيفي تضع المنظمة مقياس يعبر عن درجة التأثير (قوة/ضعف)، مقارنة بأكبر منافس أو وضع مثالي في بيئة الأعمال. وبالتالي سوف تحدد المنظمة نقاط قوتها وضعفها في كل مجال وظيفي.

وفي بعض الأحيان لا تكتفي المنظمات بالتشخيص الوظيفي لوحده لأنه يصف كيفية سير المنظمة في زمن محدد فهو ذو طابع جامد وليس ديناميكي ويهمل العوامل الحاسمة المحددة للموقع الاستراتيجي الجيد. لذلك نجد أنها تركز على ربط المهارات والإمكانيات التي تملكها مع الأنشطة التي تمارسها، لتحقيق عوامل النجاح التي تفرضها البيئة الخارجية وبناء ميزة تنافسية. وهذا ما نسميه بتحديد القوة الدافعة التي نقصد بها الكيفية التي تشتغل بها المنظمة فعلياً فهي شكل كم اشكال التميز ليس كخطاب وانما كفعل وانجاز. وقد حدد كل من (تريكو و زيمرمان) تسعة قوى دافعة هي: المنتجات، حاجات الزبائن، التكنولوجيا، الطاقة الإنتاجية، أساليب البيع، أساليب التوزيع، الموارد الطبيعية، الحجم والنمو، المردودية المالية.

2-3- تحليل سلسلة القيمة: هي طريقة وضعها (M.Porter) سنة 1986 في كتابه "الميزة التنافسية" من اجل تشخيص وجود ميزة تنافسية معينة، حيث أنها بحسبه مفهوما أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة. وتعتبر عن سلسلة النشاطات التي تساهم في زيادة في قيمة المنتج أكثر من تكلفته. حيث تمر كل المنتجات عادةً بسلسلة القيمة التي تبدأ بالبحث والتطوير والهندسة وتنتقل إلى التصنيع حتى تصل إلى الزبون النهائي. وتشكل سلسلة القيمة من أنشطة أساسية وأخرى داعمة، تؤدي عند تنفيذها بفعالية إلى خلق قيمة للزبائن، بحيث تتجاوز القيمة المقدمة للزبون تكلفة خلق تلك القيمة من طرف المؤسسة وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق ربح أعلى.

1 الأنشطة الأساسية: تتولى هذه الأنشطة مهمة التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة وتسوقها للزبون وتشمل:

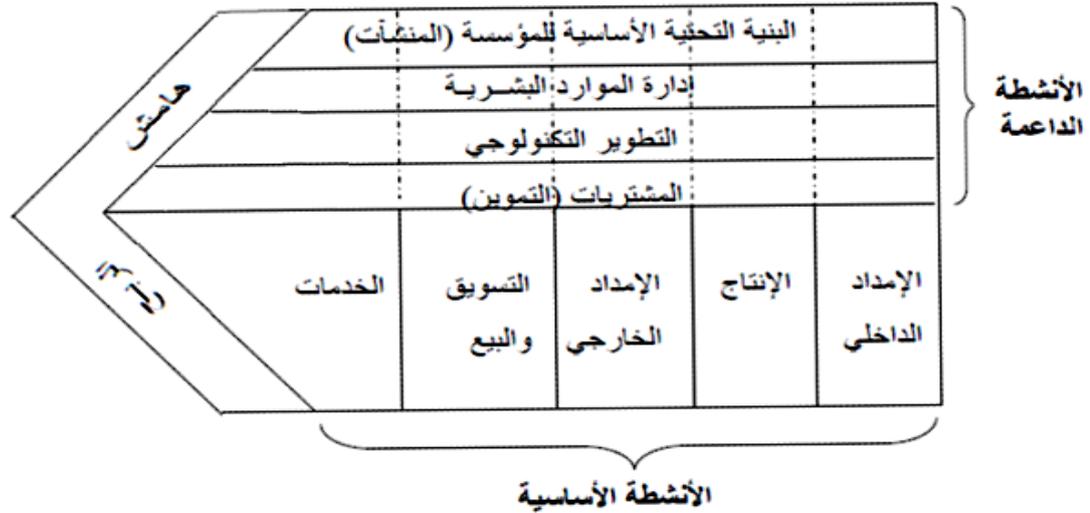
- الإمدادات الداخلية: تشمل كل الأنشطة المرتبطة باستلام وتخزين ومناولة مختلف المدخلات وكذلك الرقابة على المخزونات والمردودات إلى الموردين.
- العمليات: وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع أو خدمات وتشمل تشغيل الآلات، التجميع، التعبئة والتغليف، الصيانة، الاختبار، ... إلخ.
- الإمدادات الخارجية (المخرجات): وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالجمع والتخزين والتوزيع المادي للمنتج أو الخدمة وتوصيله للمستهلك، وكذلك تخزين المنتجات التامة، ومناولتها وجدولة الطلبات وتسليمها.
- التسويق والمبيعات: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بتصميم الوسائل التي تحفز المستهلك على الشراء، مثل: الإعلانات والترويج، ورجال البيع، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين، التسعير.
- الخدمات: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة من أجل تدعيم قيمة المنتج أو المحافظة عليها، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار، تعديل المنتج .. إلخ.

2 الأنشطة الداعمة: تتمثل هذه الأنشطة في

- البنية التحتية للمؤسسة (منشآتها): مثل مقرات الإدارة العامة، وأنشطة التمويل والتخطيط الإستراتيجي والمحاسبة، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة.
- إدارة الموارد البشرية: التي تتولى القيام بمهام الاختيار والتدريب وتطوير وتنمية مهارات الأفراد، كما تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية.
- التطوير التكنولوجي: تتعلق بأنشطة تصميم المنتجات وتحسين طرق أداء الأعمال والمهام، وتشمل: المعرفة التقنية، والطرائق والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل المؤسسة.
- المشتريات (التموين): تتعلق بأنشطة الحصول على مختلف المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، ... إلخ.

فهذه الأنشطة الأساسية و الداعمة تكون مرتبطة فيما بينها بواسطة حلقات وصل أو روابط تشكل في نهاية المطاف سلسلة القيمة لكل منتج أو خدمة وتؤدي إلى خلق ميزة تنافسية عن طريق التعظيم (l'optimisation) أو بواسطة التنسيق (la coordination) أو من خلال التعاضد (la synergie) بين سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج المختلفة، أو وحدات الأعمال. حيث أن كل عنصر مثل الإعلان أو الإنتاج يتضمن قيمة..

سلسلة القيمة حسب مايكل بورتير (M. Porter)



- استخدام سلسلة القيمة في التشخيص الداخلي : يمكن أن تستخدم سلسلة القيمة كطريقة أو تقنية للتشخيص الإستراتيجي في كل الصناعات التي تسودها منافسة حادة ، حيث تشكل الأساس المرجعي لكسب ميزة تنافسية . حيث تجزأ المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة ، و من خلال تحليل معمق يمكن فهم مصادر التكلفة الحالية أو المستقبلية ، و منه يمكن تحديد عناصر تحقيق ميزة تنافسية (تكلفة أقل ، أو جودة أعلى). كما أن تحليل سلسلة القيمة يساهم في الوقوف على مجالات القصور أو التفوق داخل المؤسسة من خلال وضع مستويات معيارية (مؤشرات) و المقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس قطاع الأعمال . حيث يمكن الوصول إلى تصور أعمق بخصوص نقاط القوة أو الضعف الحالية و المستقبلية التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات أو اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة .

3-تحليل الموقف الاستراتيجي:(التحليل الرباعي SWOT)

وهو تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة وبالفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية. ويساعد المنظمة على تحديد نوع الإستراتيجية الذي يجب على المنظمة تبنيها وفقا لموقفها الاستراتيجي الحالي. وهذا النموذج هو على شكل مصفوفة رباعية تربط بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية. وجاءت تسمية هذا النموذج انطلاقا من الحروف الأولى للكلمات قوة/ضعف، فرصة/تهديد باللغة الانجليزية

وقبل التطرق لهذا النموذج يجب الإشارة أولا لمفهوم أبعاده والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(03): مفهوم نقاط القوة/الضعف، الفرص/التهديدات

<p>الفرص Opportunities: هي حالات أو ظروف ايجابية تفرزها البيئة الخارجية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتفوقها وعلما اغتنامها واستغلالها</p>	<p>نقاط القوة Strengths:هي العناصر المتوفرة لدى المنظمة وتسهم بشكل ايجابي في عمل المنظمة، (أي جوانب التفوق التي تملكها المنظمة)</p>
<p>أمثلة عن الفرص: -زيادة في عدد الزبائن الجدد -معدلات نمو عالية في قطاع النشاط(سوق واعدة) -ضعف استراتيجيات المنافسين -إمكانية التنوع في المنتجات -ظهور تكنولوجيات جديدة تعزز من القدرة الإنتاجية -قوانين وتشريعات محفزة على الاستثمار...الخ</p>	<p>أمثلة عن نقاط القوة: -مركز مالي جيد -منتجات ذات جودة عالية -التحكم في التكاليف(تكلفة اقل) -قيادة قوية -سمعة جيدة وعلامة قوية -تكنولوجيا الإنتاج متطورة -موارد بشرية كفؤة ومؤهلة...الخ</p>
<p>التهديدات Threats: وهي عوامل أو مواقف سلبية وغير مرضية وتخلق صعوبات أمام المنظمة لبلوغ أهدافها</p>	<p>نقاط الضعف Weaknesses: وهي العناصر التي تمثل عجز لدى المنظمة وتؤثر عليها في تحقيق أهدافها (أي جوانب القصور والنقص الذي تعاني منها المنظمة)</p>
<p>أمثلة عن التهديدات: -دخول منافسين جدد بتكاليف أقل أو جودة عالية -ظهور منتجات بديلة وارتفاع معدلات مبيعاتها -حدوث كوارث طبيعية -بطء معدلات نمو السوق -علاقات سيئة مع الموردين -تغيرات في أذواق المستهلكين تجاه منتجات المنظمة...الخ</p>	<p>أمثلة عن نقاط الضعف: -مركز مالي ضعيف وتدفق نقدي متذبذب -فريق إدارة ضعيف -تكاليف مرتفعة مقارنة بالمنافسين -صورة ذهنية وعلامة ضعيفة -آلات قديمة -خطوط إنتاج محدودة -منتجات منخفضة الجودة...الخ</p>

تحليل مصفوفة الموقف الاستراتيجي SWOT: تتشكل مصفوفة الموقف الاستراتيجي من أربعة مواقف إستراتيجية يمكن أن تجد المنظمة نفسها فيها، ناتجة عن عملية الربط بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. تظهر استراتيجيات يتوجب على إدارة المنظمة اختيار ما يتناسب مع موقفها الحالي. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي

الشكل رقم(04): مصفوفة SWOT

عناصر البيئة الداخلية والخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استراتيجيات هجومية	استراتيجيات علاجية
التهديدات	استراتيجيات دفاعية	استراتيجيات انكماشية

الاستراتيجيات الهجومية: ويشير هذا الموقف أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلا عن امتلاكها لنقاط قوة. وهذا يدفعها إلى إتباع إستراتيجية هجومية لاستغلال هذه الفرص وتعزيز نقاط قوتها أكثر. فهي الآن في موقف قوي وعليه الاستفادة من ذلك. ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد مثلا النمو والتوسع، التميز الخ.

الاستراتيجيات العلاجية: يوضح هذا الموقف أن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف، تعيقها وتمنعها من الاستفادة من هذه الفرص. لذلك ينبغي على المنظمة اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة وتحسين نقاط ضعفها سواء كانت في مواردها أو مجالاتها الوظيفية. ويمكن أن تلجأ بعض المنظمات إلى استراتيجيات الشراكة أو التحالف أو الاندماج لتغطية ضعفها واستغلال الفرص المتاحة.

الاستراتيجيات الدفاعية: إن هذا الموقف يبين أن المنظمة توجد في حالة أين تواجه مخاطر وتهديدات من البيئة الخارجية لكن في نفس الوقت تملك نقاط قوة. وعليه فإن بإمكانها أن تستعمل قوتها كدفاع ضد المخاطر، واختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تسهم في تعزيز نقاط قوتها وتقليل التهديدات التي تواجهها. مثل التوجه نحو التنوع والدخول في مجالات نشاط أخرى مستغلة نقاط قوتها وتفاديا للمخاطر.

الاستراتيجيات الانكماشية: إن المنظمة تتجه إلى هذه الاستراتيجيات عندما تجد نفسها في موقف تعاني فيه من الضعف وفي نفس الوقت تواجه تهديدات من البيئة الخارجية. فالإجراءات المتخذة في مثل هذا الموقف تتضمن التقليل من المخاطر ومعالجة نقاط الضعف. كأن تقوم بحذف خط إنتاجي، الاندماج مع شركات أخرى، الخروج من السوق.

ان هذه المصفوفة تساعد المنظمات على تحديد ومعرفة موقفها الاستراتيجي من خلال الموازنة بين بيئتها الداخلية والخارجية. وتنمية استراتيجيات مناسبة لكل موقف. ويمكن استخدامها على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدة الأعمال .