

أهمية تحليل سوت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية

- حالة شركة هواوي للهواتف الذكية نموذجا -

The importance of SWOT analysis in the economic institution to gain competitive advantage
- Huawei's case for smartphones as a model-Djaidja nabila¹ / جميع نبيلة¹¹ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر ، Nabila.djaidja@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/12/20

تاريخ الاستلام: 2021/09/02

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على اهمية استخدام تحليل سوت في المؤسسة الاقتصادية وكيف يمكن ان يساهم في تحقيقها لميزة تنافسية، حيث تم اعتماد شركة هواوي للهواتف الذكية كنموذج لمؤسسة حققت ميزة تنافسية باعتمادها على تحليل سوت، وأوصت الدراسة: بضرورة اعتماد تحليل SWOT من قبل المؤسسات الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من اجل تحقيق الميزة التنافسية، والسعي لرصد تغيرات عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة بشكل مستمر لتكون أساسا لتطوير علاقات تفاعلية ناجحة بهدف تعظيم الاستفادة من نقاط القوة التي تمتلكها والفرص التي تتيحها البيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية.

الكلمات الدالة: البيئة الداخلية والخارجية، المؤسسة الاقتصادية، الميزة التنافسية، شركة هواوي، تحليل SWOT

تصنيف JEL : M1 , L1 , L29

Abstract:

This study aimed to highlight the importance of the use of SWOT analysis in the economic institution and how it can help to gain a competitive advantage, as Huawei has been adopted for smart phones as a model for a company that obtained competitive advantage by relying on SWOT analysis, and the study recommended: the economic institutions must know Strengths, weaknesses, opportunities and threats in order to obtain a competitive advantage and strive to continuously monitor changes in the elements of the internal environment and the external environment, both public and private, to be the basis for the development of successful interactive relationships with the aim of maximizing the use of strength points it possesses and the opportunities offered by the external environment for economic institutions .

Key words : The internal environment and the external environment , economic institution, competitive advantage , Huawei's company , SWOT analysis

Jel classification : M1 , L1 , L29

Resume :

Cette étude visait à faire connaître l'importance de l'analyse SWOT dans l'entreprise économique et comment elle peut contribuer à obtenir un avantage concurrentiel, appliquée à Huawei pour les téléphones intelligents comme modèle , cette institution qui a obtenu un avantage concurrentiel en s'appuyant sur l'analyse SWOT. Et l'étude a recommandé: La nécessité d'adopter l'analyse SWOT par les institutions économiques pour connaître les points de Forces, faiblesses, opportunités et menaces afin d'obtenir un avantage concurrentiel, et surveiller en permanence les changements dans les éléments de l'environnement', à la fois public et privé, pour être une base pour développer des relations interactives réussies dans le but de maximiser le bénéfice des forces qu'elle possède et les opportunités offertes par l'environnement externe aux institutions économiques .

les mots clés : Environnement interne et externe ; entreprise, avantage concurrentiel ; Huawei ; analyse swot.

Codes de classification de Jel : M1 , L1 , L29

من أبرز آثار هذا العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة أو ميزات تنافسية من أجل تحسين موقعها في الأسواق، أو على الأقل المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل المحيط الذي تعمل فيه، وذلك باختيارها لاستراتيجية مناسبة لظروفها وإمكاناتها. من خلال العمل على موائمة التحديات البيئية والفرص مع نقاط قوتها وضعفها، واجراء تقييم شامل من شأنه ان يساهم في التعرف على مدى قدرة المؤسسة في كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد الأهداف من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الملائم لتحقيق الميزة التنافسية. ولغرض تحقيق المؤسسة لأهدافها فإن الأمر يتطلب منها القيام بعملية تشخيص وتحليل المحيط و هي عملية دائمة ومستمرة لضمان وضع تنافسي متميز، من خلال تبني الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يحقق رسالة المؤسسة، و التي يتم تحديدها وفق الرؤية الاستراتيجية لأفاق المستقبل. من هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية: ما أهمية تحليل سووت SWOT في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية تحليل نقاط القوة للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - ما أهمية تحليل نقاط الضعف للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - ما أهمية تحليل الفرص للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - ما أهمية تحليل التهديدات للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- أهمية الدراسة: تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو تحليل سووت SWOT الذي يعد أسلوباً للتحليل الاستراتيجي، فلا يمكن لأي منظمة البقاء والنمو والنجاح دون اهتمام بعملية التحليل البيئي الإستراتيجي، وكذلك دون السعي للحصول على الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك، فإن البحث في هذا الموضوع سيساهم في نشر ثقافة التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية في أوساط العاملين بالمؤسسات الاقتصادية وكذا الباحثين.
- أهداف الدراسة: في ضوء المشكلة المطروحة يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على عناصر البيئة الداخلية والخارجية
 - التعرف على الميزة التنافسية ومصادرها
 - معرفة أهمية تحليل نقاط القوة للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - معرفة أهمية تحليل نقاط الضعف للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - معرفة أهمية تحليل الفرص المتاحة للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - معرفة أهمية تحليل التهديدات للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية؟

2- الإطار النظري

1-2 تحليل عناصر البيئة إن فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي توليد البدائل وإحداث التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورسالتها، ويجب على المؤسسات في ذات الوقت عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط، لأن ذلك سوف يوقع المؤسسة في مصيدة الخبرة وتبقى تحت تأثير التفكير السابق، وتفقد المرونة اللازمة لتحويل التغير إلى فرصة (غنيمة، 2005، صفحة 428)

- لتحليل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة دور مهم في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ حيث يقوم تحليل البيئة الداخلية على تشخيص مختلف الوظائف بالمؤسسة (التسويقية، المالية، البحث و التطوير، الإنتاجية...)، و التعرف على نقاط القوة التي يمكن للمؤسسة استغلالها، وكذا نقاط الضعف التي يجب التخلص منها من جهة، و من جهة أخرى يسمح

تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بتحديد أو اكتشاف فرص سوقية بإمكانها استغلالها، إلى جانب التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، و التي ينبغي عليها مواجهتها أو تجنبها

أولاً- تحليل البيئة الخارجية

أ- تعريف البيئة الخارجية: هي الخصائص والعناصر والمتغيرات التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال وتتأثر بها وتتبع من البيئة المحيطة، ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط (المغربي ع، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، 1999، الصفحات 109-110)

- الأهداف التي يجب تحقيقها، الموارد المتاحة، النطاق أو المجال المتاح أمام المنظمة، أنماط القيم والعادات والتقاليد وإشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي.

وبين الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

وعندما تقوم المنظمة بتقييم بيئتها الخارجية فإنه يجب عليها الإجابة على الأسئلة التالية (الصيرفي، 2009، صفحة 183):

- ما هي متغيرات البيئة الخارجية العامة التي تؤثر على استراتيجيات المنظمة؟

- ما هي متغيرات البيئة الخاصة التي تؤثر على عمليات وأنشطة المنظمة؟

- ما هي الأساليب التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن المتغيرات البيئية؟

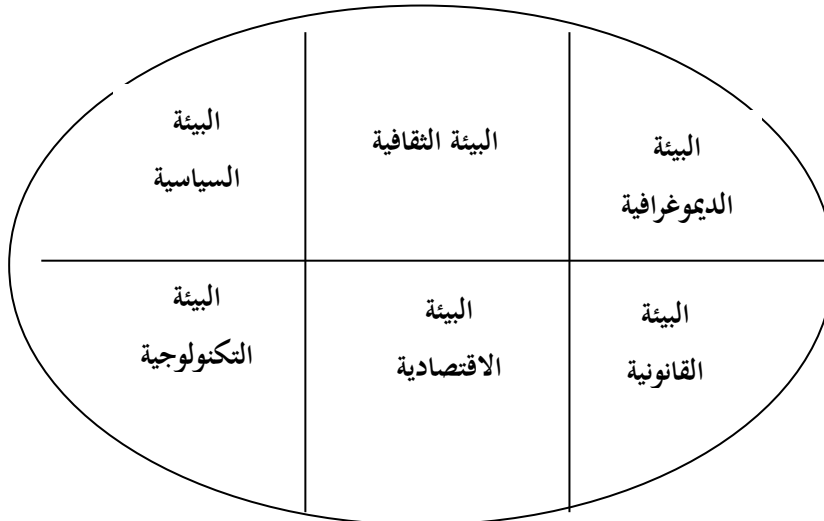
- كيف تتم عملية تقييم البيئة باستخدام المعلومات البيئية التي تم الحصول عليها؟

- كيف يمكن تحديد أولويات للمتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة؟

ب- مجالات تقييم البيئة الخارجية: يشير الباحثون في مجال التخطيط الاستراتيجي أن هناك مجالين لتقييم البيئة الخارجية هي

(مرسي، 2009، صفحة 33):

شكل رقم(1): مكونات البيئة الخارجية العامة



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 16.

-القوى الثقافية: وهي المتغيرات من التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم، والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة (الحسيني، 2000، صفحة 63).

-القوى الاقتصادية: وهي مجموعة من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب دوراً هاماً في الخيارات الإستراتيجية للمنظمة العصرية، هو الاتجاه نحو العولمة وتحريك

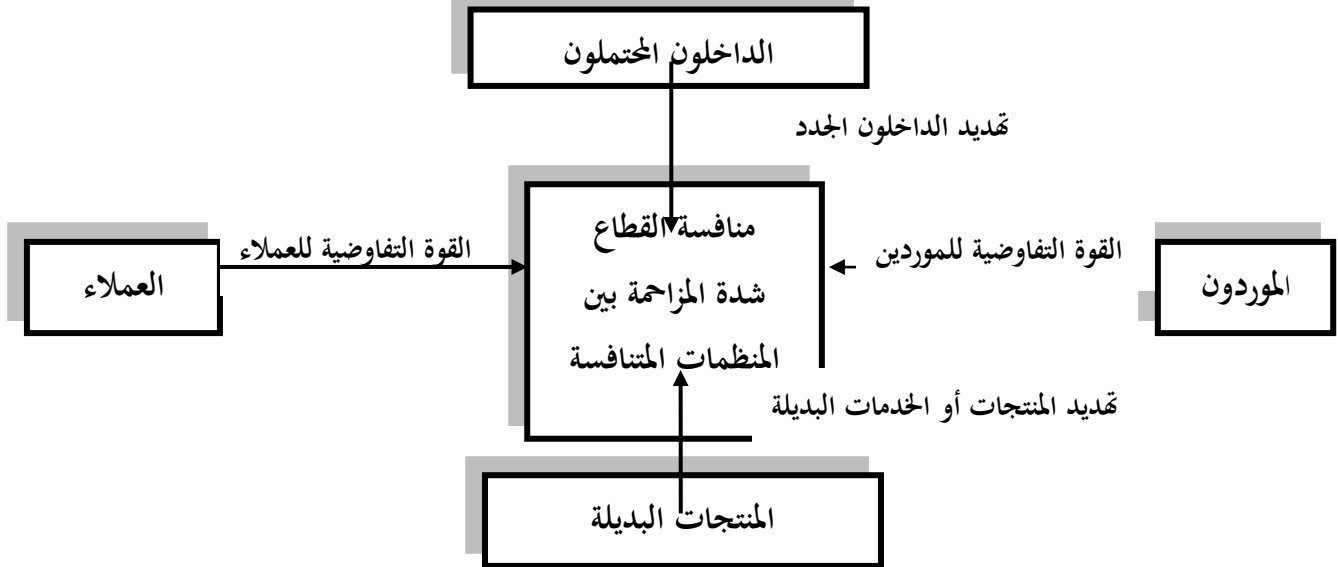
الاقتصاد، وذلك بما ينعكس على الإداريين وسياساتهم الداخلية نحو توزيع الأدوار وتفويض السلطات (العارف، 1999، صفحة 8).

-القوى الديموغرافية: وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان.
-القوى السياسية والقانونية: فالقوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام، أما القوى القانونية فتعني تأثير القوانين التي تسنها السلطة التشريعية على أعمال المؤسسة، من حيث وضع قوانين قد تعرقل عملها، أو تضع قيوداً على نشاطاتها، أو تساعد المؤسسة، وتخصص بعض الخدمات التي تعد لها الدولة.

-القوى التكنولوجية: إن التغيير السريع في التكنولوجيا يؤدي إلى ضرورة أن تبقى المؤسسة على المستوى المطلوب، من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة لتستطيع الإبقاء على وضعها الحالي. وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة، حيث تؤثر في إيجاد التهديدات والفرص (حبتور، 2007، صفحة 17).

-تقييم البيئة الخارجية الخاصة: إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة -كما عبر عنه بورتر- هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين: هي الزبائن، المورد، شدة المنافسة الحالية، والمنافسون المحتملون، بالإضافة إلى المنتجات البديلة (porter, 1999, p. 15). وتبين هذه القوى قدرة المؤسسة في القطاع للحصول على معدل عائد على الاستثمار أكثر على الأقل من تكلفة رأس المال، وهي تؤثر على السعر، على التكاليف وعلى استثمارات المؤسسة في القطاع، بمعنى على عوامل مردودية الاستثمار، والشكل الموالي يوضح هذه العوامل كما يراها بورتر:

شكل رقم (2): نموذج القوى الخمس لبورتر



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, p 15,

ج- خطوات تحليل البيئة الخارجية: تتلخص خطوات تحليل البيئة الخارجية بما يلي (الكرخي، 2009، صفحة 161):

- تحديد العوامل التي تؤثر على المنظمة وذلك بهدف رصد حركتها وتعيين اتجاهاتها؛

- جمع البيانات والمعلومات: تتطلب دراسة العوامل السابقة الذكر وجمع واستيفاء بيانات ومعلومات كافية وشاملة عنها

من مختلف المصادر؛

- التنبؤ: حيث يستلزم ذلك إجراء مجموعة من التوقعات المستقبلية للعوامل الخارجية التي تحيط بالمنظمة وذلك

باستخدام وسائل التنبؤ المختلفة ومنها: العصف الذهني واستقراء الاتجاهات والسيناريوهات والأساليب الرياضية والتنبؤ

باستخدام السلاسل الزمنية وأسلوب دلفي؛

- البحث عن الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه العوامل من خلال تحليل اتجاهاتها والتنبؤ بهذه الاتجاهات؛

-تحليل الفرص والتهديدات: من أجل تحديد الفرص والتهديدات عن طريق وصف الآثار المباشرة وغير المباشرة التي يتوقع أن تواجهها المنظمة، وفي هذا المجال يمكن للمنظمة إعداد جدول تحليلي لهذه الفرص والتهديدات لكي تسترشد به في علاقتها مع بناء الإستراتيجية

ثانيا-تحليل البيئة الداخلية: لا يعد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة كافيا من وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية، لذلك تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك لغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها بوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة.

تعرف البيئة الداخلية بأنها إلقاء نظرة تفصيلية داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف (المرسي ث.، ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، 2002، صفحة 70).

- وتمثل أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية فيما يلي (المغربي ع.،، صفحة 132):
- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في القطاع.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة
- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر) لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر ومحاولة تحجيمها.

و تتكون عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة من عوامل قوة وعوامل ضعف، وهي مقسمة إلى ثلاثة محاور هي:

أ-الموارد المتاحة: وهي ذلك المزيج من الإمكانيات العلمية والمادية والمالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية.

ب- ثقافة المنظمة: هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والأعراف والشعارات وأنماط السلوك المقبولة والرموز والأساطير السائدة في المؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين، والتي تؤثر بدورها على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية (عوض، 2000، صفحة 146). ويمكن أن تمثل هذه المكونات نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها واستغلالها، كما يمكن أن تمثل نقاط ضعف تحول دون تحقيق الأهداف والأهداف الإستراتيجية.

وتكمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي (الحسبني، صفحة 94):

- يؤدي وجود ثقافة واضحة إلى تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين؛
- تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، وبالتالي تغلبه على الالتزامات الشخصية ومصالحهم الذاتية؛
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل؛
- تمثل إطارا مرجعيا للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المؤسسة، كما يمكن اعتباره كدليل أو مرشد للسلوك الملائم؛

وبهذا فإن ثقافة المنظمة تؤثر وبصورة ملحوظة على قراراتها، لذا لا بد من تقييمها خلال عملية المراجعة الإستراتيجية، كما أنه من المهم استغلال نقاط القوة في الثقافة، مثل الالتزام القوي نحو العمل أو المعتقدات والأخلاق السامية، وعموما يجب أن ينظر للمنظمة على أنها نظام اجتماعي- ثقافي، وكثيرا ما يتوقف النجاح على الربط بينها وبين الاستراتيجيات.

ج-الهيكل التنظيمي: هو شكل رمزي يصور الطريقة النظامية للعلاقات بين مختلف الوظائف في المؤسسة، وهو يتكون من مراكز سلطة ومراكز مساعدة (محسن، 2001، صفحة 101).

وحسب (مصطفى كامل): الهيكل التنظيمي هو الوسيلة الرئيسية المستخدمة لتوجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف وهو يساعد على تحديد المسؤوليات والسلطة، مع وجود توصيف دقيق للأعمال والتوقعات المطلوبة من كل فرد (كامل، 1994، صفحة 99).

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم وطيلة العمر التنظيمي للمؤسسة، بل هو يتغير تبعاً للمواقف وحسب درجات التأثير وهذا بهدف تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية، وهناك عدة تقسيمات له منها: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل الوظيفي، الهيكل المصنوعي، الهيكل المختلط، الهيكل القطاعي.

إن التوافق بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية سيؤدي إلى خلق نقطة قوة لها والعكس، فتحدد عوامل البيئة الداخلية ذو أهمية كبيرة في تحديد الوضع الحالي للمنظمة، وموقف وحدات النشاط الاستراتيجي المكونة للمنظمة والتعرف على مؤثرات النجاح المطلوبة ومن بين الوسائل المساعدة في التعرف على جوانب القوة والضعف تحليل سلسلة القيمة، ويتمثل فيما يلي:

- أسلوب تحليل القيمة: طور هذا النموذج من طرف Micheal porter، وهو أسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها المؤسسة، وحسب (Porter) فإن المؤسسة تحقق مزايا تنافسية من خلال تحديدها للأبعاد والأسبقيات التنافسية، وتركز عليها من خلال تقديم السلع والخدمات التي ترضي حاجات الزبون (الخناق)، (2005).

2.2- تحليل سوت (SWOT Analysis)-

قد تلجأ المنظمات إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تحدد بها، وإلى تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها، لكن بنقصها هنا التعرف على كيفية التوصل إلى استراتيجيات التحرك المستقبلية، لذلك ظهر نموذج لتحليل الموقف الاستراتيجي يسمى نموذج سوت SWOT والذي يقوم على دمج هذين التحليلين في تحليل واحد.

أولاً-تعريف سوت SWOT: لقد عرف سوت بأنه: تحليل يهدف إلى مقارنة القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة (إدريس، 2009، صفحة 110).

إن الهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد في تحديد نوع الإستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية .

ثانياً-مكونات نموذج سوت SWOT : يتكون التحليل الاستراتيجي سوت SWOT من أربعة عوامل ممثلة فيما يلي (جعيجع، 2015، صفحة 47):

أ- الفرص والتهديدات الخارجية : تمثل نتائج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدات يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها عليها.

ب- القوة والضعف الداخلية: تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيئ، فإذا كانت النتائج جيدة، فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة، أما إذا كانت عكس ذلك فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة.

ويتمثل تحليل سوت SWOT في الموازنة بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية في المنظمة، والتهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية، ويعتمد تحليل الموقف اللازم لصياغة الإستراتيجية على آلية محددة تستند إلى ما سبق الإشارة إليه، وسميت هذه الآلية بـ SWOT حيث يشير الحرف الأول "S" إلى مجالات القوة في المنظمة Strengths ، ويشير الحرف الثاني "W" إلى مجالات الضعف Weaknesses، ويشير الحرف الثالث "O" إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة

Opportunities، وأخيراً يشير الحرف الرابع "T" إلى التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة Threats

ويمكن أن ينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الإستراتيجية الممكنة كما هي موضحة في الجدول التالي:

شكل رقم (1): مصفوفة سوت SWOT

العوامل الإستراتيجية الداخلية/الخارجية	مجالات القوة مجالات قوة داخلية في هذا المكان	مجالات الضعف مجالات ضعف داخلية في هذا المكان
الفرص فرص خارجية للمؤسسة في هذا المكان	إستراتيجية ق/ف حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمؤسسة والاستفادة من الفرص الخارجية	إستراتيجية ض/ف حاول تنمية مجموعة بديلة هنا وبالتالي تمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الداخلية
التحديات تحديات خارجية في هذا المكان	إستراتيجية ق/ت حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا، وبالتالي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة وفي نفس الوقت تتجنب التحديات الخارجية	إستراتيجية ض/ت حاول تنمية مجموعة إستراتيجية بديلة هنا وبالتالي تقلل مجالات الضعف وفي نفس الوقت تتجنب التحديات الخارجية

المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق ص 269.

يقدم التحليل المزدوج المعروض في الجدول أربعة تفاعلات بين كل من الفرص والتحديات وبين كل من نقاط القوة والضعف وهذه التفاعلات هي كالاتي (ماهر، 2007، صفحة 223):

- الفرص*نقاط القوة: إذا كانت منظمتك تقع في هذا المربع فهي منظمة محظوظة لأن أمامها فرصا سانحة ولديها نقاط قوة ولهذا فان توجه المنظمة يجب أن يكون في اتجاه تعظيم استغلال الفرص السانحة وتعظيم استخدام نقاط القوة التي تتمتع بها داخليا .

- الفرص*نقاط الضعف: إذا صنفت منظمتك في هذا المربع، أن يكون توجهها مركزا على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السانحة بالبيئة، والمشكلة هنا أن نقاط الضعف قد تمنع المنظمة من اقتناص الفرص السانحة، فعليها علاج المشكلة حتى تستطيع اقتناص الفرصة.

- نقاط القوة * التحديات: إن عن التوجه الأساسي للمنظمة إذا كانت تقع في هذا المربع هو كيف يمكن استغلال نقاط القوة، الداخلية للمنظمة إلى أقصى حد وذلك لمواجهة التحديات الخارجية المحيطة بها؟

- نقاط الضعف* التحديات: إذا كانت المنظمة تقع في هذا المربع، فهي في وضع سيئ وتوجه المنظمة يجب أن يكون في تقليل كل من نقاط الضعف والتحديات وعليها أن تحارب من أجل البقاء ومن الاستراتيجيات المناسبة هي تخفيض العمليات التي تدر ربحا كافيًا أو ذات التكلفة العالية أو تصفية بعض الوحدات أو الاندماج مع منظمات أخرى أكثر حظا.

ثالثا- أهمية تحليل السوت SWOT للمؤسسات الاقتصادية:

تكمن أهمية تحليل SWOT في أنه يساعد المؤسسات على تحسين موقعها في السوق من خلال (Arabic Table of Contents):

- التعرف على نقاط القوة وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق أهداف العمل.
- يُظهر نقاط ضعف الشركة ويمنح أصحابها فرصة لقلها لصالحهم.
- يستكشف الفرص التي تظهر أمام الشركة للاستفادة منها في صياغة الترتيبات التطويرية الحيوية.
- يساعد على دراسة التحديات المحتملة للأعمال، وإدخال التحسينات الأساسية على ترتيبات العمل وخطط التطوير.
- يشجع على وضع الخطط التكميلية أو البديلة، والترتيبات لحالات الطوارئ.
- تقوم منهجية تحليل سوات SWOT بالكامل على تسليط الضوء على موارد الشركة، كما أنها تضيف أفكاراً خلاقة وإبداعية إلى استراتيجيات التسويق لتساعد على مواجهة الصعاب.

من فوائد تحليل السوات SWOT أيضا:

- تتعلم كيفية إعداد خطة إدارة المخاطر لعملك.

- تكتشف كيف يمكن أن يساعدك قياس الأداء لنشاطك التجاري على مقارنة عملك بمنافسيك.
- تتعلم كيفية معالجة نقاط الضعف الخاصة بك عن طريق تدريب الموظفين.
- تتعرف على الأدوات والموارد الأخرى المتوفرة لمساعدة نشاطك التجاري.

غالباً ما يتم استخدام تحليل السوات SWOT في بداية عملية التخطيط الاستراتيجي أو كجزء منها. يعتبر هذا الإطار بمثابة دعم قوي لصنع القرار لأنه يُمكن الشركة من استكشاف فرص النجاح التي لم تكن مستخدمة في السابق أو لإلقاء الضوء على التهديدات قبل أن تُصبح مُرهقة للغاية (دليلك إلى تحليل السوات الرباعي، 2020).

2-3- الميزة التنافسية

أولاً- تعريف الميزة التنافسية: تجتمع مختلف التعاريف المقدمة للميزة التنافسية في مصب واحد مفاده هو الشيء الذي يميز المؤسسة عن باقي منافسيها في نفس السوق، بحيث يمكن تعريفها على أنها: "كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات، و ما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بأسعار أقل (الحميد، 1999، صفحة 190)". و تعرف كذلك على أنها: " أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها. (هادي، 2005، صفحة 163)

يركز التعريفان المقدمان حول الميزة التنافسية على القيمة التي يدركها العميل (المستهلك النهائي أو المستخدم الأخير للمنتجات) من خلال ما يقتنيه من منتجات المؤسسة، بحيث قد يتم ذلك عن طريق إنتاج و تسويق منتج ما بفعالية أكثر من المنافسين و بأسعار تقارب أو تساوي نفس أسعار منتجاتهم هذا من جهة، أو من جهة أخرى عن طريق التميز، بتوفير المؤسسة لقيم عالية و وحيدة للعميل من ناحية الجودة أو خدمات ما قبل و ما بعد البيع، مما يسمح للمؤسسة بتحديد أسعار تزيد من ربحيتها.

هذا و توجد هناك تعاريف أخرى للميزة التنافسية، تركز على كفاءات و مهارات المؤسسة، إلى جانب التكاليف و التفوق في خصائص المنتج كأساس لتحقيق التميز، وهو ما يمكن تحديده من خلال التطرق لأهم مصادر الميزة التنافسية. الميزة التنافسية (نقاط القوة) تكمن في: الابتكار، الجودة، السعر، الإستجابة للعميل، التفرد، قرب مؤسستك أو منافذ البيع من المستهلك..... الخ

فإن العناصر السابقة تمثل في حد ذاتها أهداف إستراتيجية تختار المؤسسة ما يناسبها ثم تعمل على تحقيقها بإنشاء خططها التشغيلية و التسويقية و المالية و البشرية.

فإن عدم وجود ميزة تنافسية (نقاط قوة) تمثل بذلك نقطة ضعف في المنشأة ينتج عن ذلك إما خسارة المؤسسة وتلاشيها في السوق بشكل سريع كظهور البرق واختفائه أو نموها بشكل بطئ جداً.

ثانياً-مصادر الميزة التنافسية

هناك مصادر عدة يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها ميزة تنافسية، يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- ◆ تطوير شبكات توزيع فعالة يكون فيها الموزعون أكثر ولاء و تحفيزاً؛
- ◆ بناء صورة جيدة للمنتج و تحقيق الولاء للعلامة التجارية؛
- ◆ الإعلانات الناجحة و الفعالة؛
- ◆ الخدمات المقدمة للعميل انطلاقاً من المعرفة الجيدة لحاجات مختلف قطاعات السوق؛
- ◆ استخدام التكنولوجيا المتطورة؛
- ◆ اكتشاف الفرص التسويقية و محاولة استغلالها بأفضل الطرق و الوسائل؛
- ◆ الكفاءات المتميزة و المهارات الفائقة لدى موظفي المؤسسة؛
- ◆ الاستخدام الكفؤ لموارد و إمكانات المؤسسة.

بذلك يمكن القول بأن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتم بتحديد الحاجات و الرغبات الواجب إشباعها لدى العملاء، بالإضافة إلى تطوير الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة المنافسين، حيث قد تكون أنشطة وفعاليات التسويق المتميزة، و التي من بينها أنشطة التوزيع هي الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسها .

ثالثا-المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تحليل سلسلة القيمة: يمكن للمؤسسة أن تحقق المزايا التنافسية التالية من خلال تحليل سلسلة القيمة (porter, 1999, p. 85) :

-التكلفة الأقل: تخفيض التكاليف من خلال أداء وظائفها بكفاءة أكبر من منافسها، ويتحقق ذلك بتملك المؤسسة لتكنولوجيا أفضل، مواد أولية منخفضة الأسعار، الاستغلال الأفضل لطاقتها الإنتاجية كفاءة العمليات الإنتاجية، فعالية نظم الإنتاج والصيانة وكفاءة عمليات النقل والتخزين.

-تميز المنتج: أي تميز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسين سواء من حيث الجودة أو الإبداع التكنولوجي، أو خدمات ما بعد البيع، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية وأساليب البيع وإمكانية حصول الزبون على المنتج في أي وقت، إضافة إلى التميز في طريقة صنع المنتج.

رابعا- تحليل SWOT وعلاقته بالميزة التنافسية:

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة (SWOT) عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) في المنظمة، ومن ثم القيام بتحديد التوجهات العامة لاختيار الإستراتيجية الملائمة والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. حيث تبني الميزة التنافسية على جوانب القوة في المنظمة وتتفاعل مع الخيار الاستراتيجي (وما تتمتع به من قدرات وموارد والسبل الجيدة لاستخدامها)، للاستفادة من الفرص أو التقليل من حدة التهديدات او تجاوز جوانب الضعف او كلاهما (Daft-)، (2012)، (صفحة 25).

3. الدراسة التطبيقية على شركة هواوي Huawei

1.3-نشأة شركة هواوي للهواتف الذكية:

تأسست شركة Huawei في عام 1987، وهي المزود العالمي الرائد للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والأجهزة الذكية. لديها ما يقرب من 197000 موظف ونعمل في أكثر من 170 دولة ومنطقة، ونخدم أكثر من ثلاثة مليارات شخص حول العالم. تتمثل مهمة Huawei في توفير التكنولوجيا الرقمية لكل شخص ومنزل ومنظمة من أجل عالم ذكي متصل بالكامل. وتحقيقا لهذه الغاية، ستقوم بما يلي: دفع التوصيلية في كل مكان وتعزيز الوصول المتكافئ إلى الشبكات لإرساء الأساس للعالم الذكي؛ توفير قوة الحوسبة المطلقة لتقديم ذكاء وسحابة في كل مكان؛ بناء منصات رقمية قوية لمساعدة جميع الصناعات والمؤسسات على أن تصبح أكثر مرونة وكفاءة وديناميكية؛ إعادة تعريف تجربة المستخدم باستخدام الذكاء الاصطناعي، مما يوفر للمستهلكين تجارب أكثر تخصيصًا وذكاءً عبر جميع السيناريوهات، بما في ذلك المنزل والسفر والمكتب والترفيه واللياقة والصحة (huawei, 2021).

تركز نموذج أعمال الشركة في البداية على بيع مقاسم هواتف خاصة مستوردة من هونغ كونغ، لكن الشركة عززت استثمارها في مجالي البحث والتطوير لتصنيع تقنياتها الخاصة، وبحلول عام 1990 كان لديها نحو 55 موظفا في مجالي البحث والتطوير، وبدأت بتصنيع منتجاتها الخاصة من المقاسم مستهدفة الفنادق والشركات الصغيرة.

وفي سنة 1996 عندما تبنت الحكومة الصينية سياسة صارمة نحو دعم مصنعي معدات الاتصالات المحليين وتقييد استخدام المنتجات الأجنبية المنافسة، لجأت الشركة الصينية لتأسيس عددا آخر من مكاتب البحث والتطوير.

وفي الفترة من 1998 إلى 2003 تعاقدت هواوي مع شركة "أي بي أم" الأميركية للاستشارات الإدارية، وأجرت تعديلات جوهرية على إدارتها وهيكلتها لتطوير منتجاتها، وسارعت من وتيرة تمددها نحو الأسواق العالمية، فحققت مبيعات عالمية تجاوزت مئة مليون دولار، وأسست أول مركز للبحث والتطوير خارج الصين، وكان ذلك في مدينة ستوكهولم السويدية.

وفي عام 2010 ظهر اسم هواوي لأول مرة في قائمة أغنى خمسمئة شركة، والتي تنشرها سنويًا مجلة "فورتن" الأمريكية، وذلك بعد وصول مبيعاتها السنوية إلى 21.8 مليار دولار وصافي أرباحها إلى 2.67 مليار دولار. تعتبر هواوي أكبر منتج لمعدات الاتصالات في العالم، وثالث أكبر مورد للهواتف الذكية، وصاحبة عدد هائل من مكاتب البحث والتطوير، ومالكة لعشرات آلاف براءات الاختراع. فحتى تاريخ 31 ديسمبر 2013 تقدمت هواوي بأكثر من 44 ألف طلب براءة اختراع في الصين، ونحو 19 ألف طلب خارج الصين، ونحو 15 ألف طلب بموجب معاهدة التعاون بشأن البراءات؛ وحظي نحو 37 ألف طلب منها بالموافقة.

وتنتشر منتجات هواوي في أكثر من 170 دولة حول العالم، ويعتبر مجال البحث والتطوير ركيزة أساسية في دعم مشاريعها التجارية، حيث يعمل لديها أكثر من سبعين ألف موظف في هذا المجال، أي ما نسبته حوالي 45% من إجمالي عدد موظفيها حول العالم.

احتلت مجموعة هواوي لأجهزة المستهلك المركز الثالث في قائمة كبرى الشركات المصنعة للهواتف الذكية وفقاً لحصتها السوقية، ووفقاً للبيانات التي نشرتها المؤسسة الرائدة في التحليل الإستراتيجي للشركات (Strategy Analytics) ومركز (Counterpoint) للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ووصلت حصتها السوقية إلى نسبة 10% من إجمالي الحصة السوقية العالمية، في حين ارتفعت نسبة شحنات الهواتف الذكية في جميع أنحاء العالم في 2016 بنسبة 2.3٪ عن 2015 (انفراد، 2017).

وارتفعت شحنات الشركة من 75 مليون وحدة في العام 2014 إلى 108 مليون وحدة في العام 2015، ونحو 140 مليوناً في العام 2016، ليضعها هذا الأداء القوي في المركز الثالث عالمياً (احمد، 2020). وفي عام 2013 استثمرت الشركة 5.4 مليارات دولار أميركي -أي 14% من إجمالي عائدات مبيعاتها- في برامج البحث والتطوير، وتعتبر هواوي من أوائل الشركات الفاعلة في مجال البحث والتطوير المخصص لمستقبل شبكات الجيل الخامس، إذ تبلغ استثماراتها في هذا المجال أكثر من ستمائة مليون دولار حتى عام 2018، ومع نهاية 2016 كانت الشركة قد انضمت إلى أكثر من 170 من المؤسسات العالمية المتخصصة بوضع معايير ومقاييس تكنولوجيا قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات (/consumer.huawei، 2021).

2.3: تحليل سوت SWOT لشركة هواوي:

باستخدام أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي SWOT، يمكننا الحصول على نظرة دقيقة حول الترتيب الحالي للعملاق التكنولوجي وإمكاناته المستقبلية. من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تؤثر على هذه المنظمة الديناميكية. والشكل التالي يوضح مصفوفة SWOT لشركة هواوي

شكل رقم (2): مصفوفة SWOT لشركة هواوي

البيئة الداخلية	
STRENGTHS نقاط القوة	WEAKNESS نقاط الضعف
أ- أسعار تنافسية: ب- منتجات ذات جودة عالية ج- حافظة المنتجات الكبيرة	أ- نقص رأس المال - ب- علامة تجارية ضعيفة
البيئة الخارجية	
OPPORTUNITIES الفرص	THREATS التهديدات
أ- الابتكار التكنولوجي ب- 5G- تكنولوجيا الجيل الخامس ج- الحضور العالمي: د- الأسواق الهندية والأمريكية: هـ- التسويق	أ- منافسة عالية ب- ارتفاع تكاليف العمالة والمواد ج- الضغوط التنظيمية والسياسية

المصدر: من اعداد الباحثة

أولاً-نقاط القوة:

أ- أسعار تنافسية: تعتبر الأسعار التنافسية لشركة Huawei قوة رائدة للعلامة التجارية وسبباً مهماً في قدرتها على تحقيق النمو والشعبية بشكل أسرع. فقد استخدمت الشركة استراتيجية تركز على الجودة وانخفاض الأسعار. حيث تحصلت على حصة سوقية أكبر في سوق الهواتف الذكية العالمية بالإضافة إلى نمو سريع في الإيرادات، وبذلك فقد جلبت مجموعة كبيرة من المنتجات عالية الجودة التي يتم تسعيرها بشكل تنافسي وتستهدف المستهلكين من الطبقة المتوسطة بشكل أساسي (Pratap, 2019) حيث أصبحت شركة هواوي تنتج هواتفها أرخص بكثير من تلك الشركات المنافسة الفاخرة مثل Samsung و Apple رغم أن هذه الأخيرة هيمنت على سوق الهواتف الذكية لعدة سنوات،

ب- منتجات ذات جودة عالية: تتميز منتجات Huawei بشكل عام بجودة عالية نسبياً. وبأسعارها المعقولة للغاية، على الرغم من أن أجهزتها قد لا تتنافس مع أسماء الشركات المنافسة مثل Samsung و Apple من حيث الجودة، إلا أنها تبدو جيدة الصنع عند مقارنتها بعلامات تجارية أخرى للهواتف الذكية منخفضة التكلفة، وقد تم تصنيف العديد من هواتف Huawei الذكية بأربع نجوم وما فوق في مواقع البيع بالتجزئة الكبرى مثل Amazon، وهو ما يعد شهادة حقيقية على جودته (Bush, 2019).

ثانياً-نقاط الضعف:

أ-نقص رأس المال: إن شركة Huawei تمتلك القليل جداً من رأس المال، هذا يعني أنها بحاجة إلى توخي الحذر الشديد في التخطيط لجميع تحركات أعمالها والأهم من ذلك أنها لا تترك سوى القليل من المال للاستثمار في التسويق أو العلامة التجارية، والتي ستكون خطوة تالية أساسية لشركة Huawei لتصبح علامة تجارية من الدرجة الأولى في نظر المستهلكين.

ب-علامة تجارية ضعيفة: نتيجة لنقص رأس المال المذكور أعلاه، لا تمتلك Huawei علامة تجارية قوية بشكل خاص، في حين أن أهمية مصنعي الهواتف الذكية ذوي الميزانية المحدودة مثل Huawei يتزايد بالفعل، فقد كان يُنظر إليهم منذ فترة طويلة على أنهم خيارات رديئة، لكن العلامة التجارية لهواوي أقوى في بعض المناطق منها في مناطق أخرى، وذلك راجع جزئياً إلى الاعتقاد الغربي السائد بأن المنتجات الصينية أدنى من بدائلها؛ هذا الاعتقاد بارز بشكل خاص في الولايات المتحدة.

ثالثاً-الفرص:

أ- الابتكار التكنولوجي: يعد الابتكار التكنولوجي فرصة مهمة لشركة Huawei حيث حافظت على تركيزها الكبير على البحث والابتكار منذ سنواتها الأولى، فهي تستثمر مبلغاً كبيراً كل عام في البحث والتطوير، وقد ظل حجم استثماراتها في البحث والتطوير ينمو كل عام. حيث برزت الشركة كلاعب رائد في صناعة الهواتف الذكية وكذلك في مجال تقنية G 5، وهي تستثمر أيضاً بكثافة في الذكاء الاصطناعي لإيجاد نمو أسرع، يساعد الابتكار التكنولوجي شركة هواوي في تحقيق نمو أسرع في الأسواق الدولية، فقد اكتسبت هواتفها الذكية شعبية سريعة بسبب تقنية الكاميرا (Pratap, 2019)

حيث بلغ إجمالي نفقات هواوي على البحث والتطوير 131.7 مليار يوان في عام 2018، وهو ما يمثل 15.3 في المئة من إجمالي إيراداتها السنوية. واستثمرت الشركة أكثر من 600 مليار يوان في البحث والتطوير على مدى العقد الماضي (arabic people daily, 2020).

وقد حصلت (Huawei Consumer Business Group) مجموعة أعمال المستهلكين من Huawei اليوم على جائزتين من الجمعية الأوروبية للصورة والصوت (EISA)، وهي جمعية تضم 55 من أكثر المجالات شهرة في العالم في مجال الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية. وقد اختارت الجمعية كاميرا هاتف HUAWEI P40 Pro كأفضل "كاميرا هاتف ذكي لعام 2020-2021"، بالإضافة إلى HUAWEI WATCH GT، التي فازت بجائزة "أفضل ساعة ذكية لعام 2020-2021 (huawei, 2020).

ب- تكنولوجيا الجيل الخامس 5G: هو الجيل التالي من تكنولوجيا الاتصالات المتنقلة. كما أوضحنا سابقاً، كانت Huawei سريعة في الابتكار، حيث صممت وصنعت أجهزة مودم متنقلة متوافقة مع شبكات الجيل الخامس حتى قبل الشركات المصنعة الرئيسية للشرائح مثل Intel، فبذلك كانت Huawei سريعة في ركوب قطار 5G، وبالتالي ستكون قادرة على ترسيخ نفسها كعلامة تجارية فاخرة من خلال تقديم تكنولوجيا غير متوفرة حتى للعلامات التجارية من الدرجة الأولى مثل Apple

و Samsung، عرضت Huawei بيع أجهزة المودم G 5 الخاصة بها لشركة Apple، مما قد يحقق لهم مكاسب كبيرة (Bush, 2019)

ج- الحضور العالمي: يعد الحضور العالمي لشركة Huawei أحد الأصول الرئيسية للعلامة التجارية Huawei، حيث توسعت أعمالها على مستوى العالم بسرعة مما أدى إلى زيادة سريعة في الإيرادات وحصص السوق بالإضافة إلى اكتساب قاعدة العملاء، وبالرغم من تواجد مقرها في الصين إلا أن عملياتها التجارية تمتد إلى أكثر من 170 دولة، وتعمل الشركة مع شبكة كبيرة جدًا من الموردين والموزعين وشركاء الأعمال من مختلف أنحاء العالم (Pratap, 2019).

د- الأسواق الهندية والأمريكية: في كثير من الأحيان يمكن أن نعتبر نقاط الضعف أيضًا فرصًا، فشركة هواوي لديها اختراق ضئيل في السوق الأمريكية والهندية، هذا يعني أن كلا من الهند والولايات المتحدة يمثلان مصادر دخل غير مستغلة. فإذا تمكنت Huawei من تطوير إستراتيجية قوية لدخول هذين السوقين، فقد تشهد زيادة كبيرة في إجمالي أرقام الإيرادات، بالنظر إلى عدد العملاء المحتملين (Bush, 2019).

هـ- التسويق: بالرغم من اعتبار Huawei كشركة تكنولوجية قوية، إلا أن إستراتيجيتها التسويقية مقارنة بمنافسيها ظلت ضعيفة، فقد اعتمدت العلامة التجارية بشكل أساسي على جودة المنتج واستراتيجية التسعير لاكتساب حصتها في السوق وتنمية قاعدة عملائها، فبالنسبة لأي علامة تجارية رائدة في مجال التكنولوجيا، فإن استراتيجية التسويق القوية لا تقل أهمية عن استراتيجية أعمالها الأساسية، لذا يجب على شركة Huawei أيضًا أن تركز على إستراتيجيتها التسويقية لخلق درجة عالية من الوعي بالعلامة التجارية لدى عملائها، وإذا تمكنت Huawei من تحسين صورتها من خلال التسويق، فقد يكون موقعها في الأسواق الغربية أقوى (Pratap, 2019).

رابعا-التحديات

أ- منافسة عالية: ظلت المنافسة في صناعة الهواتف الذكية تزداد قوة. في حين أن شركة هواوي تمكنت من الحصول على مكانة رائدة في صناعة الهواتف الذكية، إلا أن موقعها لا يزال يواجه تحديات من قبل مصنعين صينيين وأجانب آخرين بما في ذلك Samsung و Apple، وللمحافظة على مركزها سيتطلب الاستثمار في التسويق وكذلك البحث والتطوير (Pratap, 2019)

ب-ارتفاع تكاليف العمالة والمواد: من التحديات الأقل خطورة التي تواجه Huawei ارتفاع تكاليف العمالة والمواد. حيث يتطلب تصنيع الهواتف الذكية عمالة كثيفة نسبيًا، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف العامة لشركة Huawei تدريجيًا. وينطبق الشيء نفسه على المواد التي تكون أكثر تكلفة بسبب زيادة الطلب عليها، مما يجعل هذه العوامل مجتمعة تجبر شركة هواوي على زيادة أسعار أجهزتها أو أنها تعاني من انخفاض في هوامش ربحها (Bush, 2019)

ج-الضغوط التنظيمية والسياسية: تتعرض أعمال هواوي على الصعيد الدولي لتهديد خطير بسبب الضغوط السياسية والحرب التجارية بين الولايات المتحدة والصين، ليس فقط الولايات المتحدة، ولكن في أجزاء أخرى من العالم أيضًا بما في ذلك بريطانيا وكندا واليابان، التي تقود أسواق التكنولوجيا، يمكن أن يحد بشكل كبير من آفاق نمو أعمالها الدولية (Pratap, 2019).

من خلال تحليل مصفوفة SWOT لشركة هواوي تبين أنها تملك نقاط قوة كبيرة تتمثل في أسعار تنافسية ومنتجات ذات جودة عالية، وبمحافظة منتجات كبيرة، وفرص متاحة أمامها في السوق تتمثل في الابتكار التكنولوجي، تكنولوجيا الجيل الخامس، الحضور العالمي: الأسواق الهندية والأمريكية، والتركيز بشكل أكبر على التسويق، وتبين ان شركة لديها نقاط ضعف تتمثل في -نقص رأس المال، علامة تجارية ضعيفة، و كذلك تواجهها عدة تهديدات تتمثل في المنافسة العالية و ارتفاع تكاليف العمالة والمواد، بالإضافة الى الضغوط السياسية و التنظيمية.

فمن المعلوم ان عام 2020 كما ذكرنا سابقا لم يكن عامًا جيدًا للكثير من شركات التكنولوجيا وخاصة شركة (هواوي Huawei حيث تأثرت بـ covid-19 و بالقيود التي فرضتها الحكومة الأمريكية بشدة، وأعاق انتشارها مما دفعها إلى بيع علامتها التجارية الفرعية (هونور Honor)، التي ادت إلى انخفاض إيراداتها في النصف الأول من سنة 2021 مقارنة بسنة 2020

بانخفاض 29 في المائة، كما تعرضت خططها لنشر شبكات الجيل الخامس 5G إلى ضربات قوية مع رفض العديد من الدول العمل معها (consumer.huawei، 2021).

ولكن مع هذه الانتكاسات، إلا أن هواتف (P40) و (Mate 40) التابعة لها استمرت في التنافس بقوة، خاصة عندما يتعلق الأمر بقدرات التصوير، كما أن معالج (Kirin 9000) الذي تطوره يعتبر معالج قوي للغاية ولديه الفرصة للتنافس بقوة مع معالجات الشركات الأخرى، مثل: كوالكوم وأبل وسامسونج، لكن مع ذلك فإن زخم الشركة أصبح يتضاءل بشكل حاد كما يتضح من انخفاض حصتها في سوق الهواتف الذكية وقد حققت هواوي في النصف الأول إيرادات بلغت 320.4 مليار يوان صيني، أي ما يعادل 49.6 مليار دولار، بهامش ربح صافي بلغ 9.8% (elmaghrebelawsat، 2021).

ومن خلال خطاب رئيس مجلس الإدارة الدوري لشركة هواوي، إريك شو: قال بان الشركة حددت أهدافها الاستراتيجية على مدار الأعوام الخمس القادمة، هدفها هو أن تحافظ وأن تنفذ أعمالها بشكل مستدام، وستحقق هدفها من خلال ابتكار قيمة عملية لعملائها وشركائها.

واضاف بان الشركة وبالرغم من تراجع إيرادات مجموعة أعمال "هواوي كونسيومر" لأجهزة المستهلك، نتيجة للعوامل الخارجية، إلا أنهم كانوا واثقون من أن مجموعة أعمال "هواوي كاربر" لشبكات الاتصالات، ومجموعة أعمال "هواوي إنتربرايز" لقطاع المشاريع والمؤسسات ستواصلان النمو بشكل ثابت.

وبخصوص التحديات التي واجهتها هواوي، أورد "شو" قائلاً: "بانهم واجهتهم العديد من التحديات وواصل موظفوا الشركة العمل بإرادة كبيرة وبدلوا جهوداً استثنائية، لانهم مازالوا يؤمنون بدور التكنولوجيا الرقمية في توفير حلول جديدة للمشاكل التي يواجهها العالم في الوقت الحالي، ووان شركة هواوي ستواصل الابتكار للمساهمة في بناء عالم ذكي والحد من الانبعاثات الكربونية (elmaghrebelawsa، 2021).

وتتوقع هواوي أن يصل عدد الأجهزة المزودة بنظام "هارموني أو.إس" إلى 300 مليون جهاز بنهاية عام 2021، بما في ذلك أكثر من 200 مليون جهاز من أجهزة هواوي.

وبرأي الخبراء، فإن الشركة التي تريد التعافي من تداعيات العقوبات الأميركية تواجه تحديات بعد إطلاقها نظامها التشغيلي الخاص، وهي تتمثل في مواكبة النظام مع مصنعي الأنظمة والشركات الأخرى، إضافة إلى كيفية تسويق النظام نفسه بدول مختلفة أبرزها في قارة أفريقيا (alarab، 2021).

4. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى ان تحليل سووت له اهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، حيث انه يساعد المؤسسة في معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها ومعرفة الفرص المتاحة امامها والتهديدات التي تواجهها، وعند التطرق لشركة هواوي كنموذج وجدنا انها عند تطبيق تحليل سووت تبين انها استغللت الفرصة الفريدة من نوعها التي قدمها الاقتصاد الصيني المزدهر عبر السنوات القليلة الماضية، مما جعلها قادرة على تحقيق النجاح الحقيقي في السوق المحلي، ملبية احتياجات المستهلكين بتصميم هواتف ذكية رائدة تناسب احتياجات ومطالب جميع فئات المستخدمين وسط نمو قاعدة عملائها.

ونظرا لان سوق الهواتف الذكية في هذه الآونة سوق تنافسي شرس جداً؛ بسبب القدرة التنافسية العالية والأساليب المعقدة التي تمتلكها الشركات للتواجد فيها، والشركات الصينية ومن بينها شركة هواوي أثبتت بلا شك بأنها لاعباً لا يستهان به في هذا السوق، وهي في طريقها لتثبت أقدامها بقوة بعد أن فهمت بأن معيار الجودة والتصميم والابتكار هي ما سوف تحقق لها ذلك.

- وقد عززت هواوي مكانتها بشكل كبير في الأسواق الدولية في فترة زمنية محدودة حيث شهدت العلامة التجارية نموًا حادًا في الإيرادات، بالإضافة إلى حصتها في السوق في مجال 5G أيضاً، تتصدر Huawei المنافسين.

هناك العديد من العقبات الرئيسية أمام شركة Huawei وقد تدهورت صورتها في الأسواق الغربية بسبب تورطها في قضايا التجسس، والتوترات التجارية المتزايدة بين الولايات المتحدة والصين مما زاد من مخاوف شركة هواوي. -بالإضافة الى الاستثمار في البحث والتطوير، تحتاج العلامة التجارية لشركة هواوي إلى التركيز على وجود استراتيجية تسويق أقوى لتجديد صورتها وزيادة الوعي بالعلامة التجارية.

الاقتراحات: من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات:

- 1- ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على تحليل سويت swot لما له من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- 2- ضرورة القيام بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة مواطن القوة واستغلالها و نقاط الضعف ومحاولة القضاء عليها
- 3- ضرورة رصد تغيرات عناصر البيئة الخارجية بشقها العامة والخاصة بشكل مستمر لتكون أساساً لتعظيم الاستفادة من الفرص التي تتيحها، ومعرفة التهديدات والتخفيف من حدة تأثيراتها على النشاط باعتباره ركيزة أساسية في بناء المزايا التنافسية .
- 4- ضرورة الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير وتنمية الابداع، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في تسيير مختلف وظائف المؤسسات الاقتصادية من إنتاج، تسويق، مالية، وموارد بشرية.. الخ، وتشجيعهم على روح المبادرة والابداع. ضرورة التأكيد على تنمية الوعي بأهمية العميل وضرورة الاستجابة الفعالة لمتطلباته.

6. قائمة المراجع:

- محمد محسن. (2001). *التدبير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات*. الجزائر: الساحل للنشر والتوزيع.
- أحمد عوض. (2000). *الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية*. مصر: الدار الجامعية، الإسكندرية.
- احمد ماهر. (2007). *إدارة الإستراتيجية: الدليل العملي للمديرين*، ط 4. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- انفراد. (2017). تاريخ الاسترداد 2021/06/10، من هواوي تحتل المركز الـ3 بين أكبر شركات الهواتف الذكية في العالم: <http://www.innfrad.com/News/>
- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي. (2002). *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية*. مصر: الدار الجامعية.
- خالد محمد بني حمدان ووائل إدريس. (2009). *الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر*. عمان، الأردن: دار. البازوري.
- دليلك إلى تحليل السوات الرباعي. (2020). تم الاسترداد من مستقل: <https://blog.mostaql.com/swot-analysis/>
- سناء عبد الكريم الخناق،. (2005). " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية". *المؤتمر الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*. الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- صلاح عباس هادي. (2005). *إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز*. مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء الحكومي المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة، الجزائر: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.
- طلعت أسعد عبد الحميد. (1999). *التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق*. القاهرة، مصر: المتحدة للإعلان.
- عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). *الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير*، ط 2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر. والتوزيع.
- فلاح حسن الحسيني. (2000). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة*، ط 1. عمان، الاردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- مجيد الكرخي. (2009). *التخطيط الاستراتيجي*، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد الصيرفي. (2009). *التدريب الإداري*. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- مدثر النور احمد. (2020). *arageek*. تاريخ الاسترداد 2020، 12 15، من قصة تأسيس شركة هواوي ... من مصنع للهواتف الأرضية المحلية إلى تنين يهدد الشركات الكبرى! <https://www.arageek.com/tech/huawei-story/>
- مصطفى كامل. (1994). *إدارة الموارد البشرية*،. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- نادية العارف. (1999). *الإدارة الاستراتيجية: إدارة الالفية الثالثة*. مصر: الدار الجامعية الاسكندرية.
- نبيل مرسي. (2009). *الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية*، ط 1. عمان، الأردن: دار المسيرة.

نبيلة جميع. (2015)، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، رسالة دكتوراه، ، بحث لم ينشر، 2015. كلية العلوم الاقتصادية، ، الجزائر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

<https://ctb.ku.edu/ar/content/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>

.South-Western, Cengage Learning :USA . *Management* .((2012)) .Richard ,L -Daft

[/https://alarab.co.uk](https://alarab.co.uk) % تاريخ زيارة الموقع 22 اوت 2021

[/https://elmaghrebelawsat.dz](https://elmaghrebelawsat.dz) تاريخ زيارة الموقع 21 اوت 2021

<https://aitnews.com> تاريخ زيارة الموقع 21 اوت 2021

[/https://notesmatic.com/huawei-swot-analysis](https://notesmatic.com/huawei-swot-analysis) تاريخ زيارة الموقع 23 جويلية 2021

<https://pestleanalysis.com/swot-analysis-of-huawei> / تاريخ زيارة الموقع 2021/06/17

<https://consumer.huawei.com> تاريخ زيارة الموقع 15 اوت 2021