في ريادة الأعمال .. تحليل السوق بمنهجية سوات

نشر في جريدة أخبار الخليج بتاريخ 22 نوفمبر 2020 بقلم: الدكتور زكريا خنجي

تحليل سوات (SWOT Analysis)، أو ما يعرف (بمصفوفة سوات) أو (أداة التحليل الرباعي) هو نموذج تحليلي يتيح لمستخدمه معرفة أربعة أمور مهمة، وهي: ما عوامل الضعف والقوة، وما العوامل التي تهدد أداء المؤسسة التي نقوم بممارسة التحليل لأجلها، وكذلك حجم الفرص المتاحة لزيادة الربحية أو إثبات الذات وتحسين الصورة الذهنية سواء في الأسواق أو في المجتمع، بالإضافة إلى أنم يتيح لنا معرفة جميع العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسة وتفاديها واجتيازها بنجاح، هكذا ببساطة.

ويعتبر هذا تحليل سوات من أوائل النُظم التي تم إعدادها لتصميم الخطط الخاصة بقطاع شركات الأعمال وهذا يتم عن طريق تقديم مجموعة من الدراسات والخطط قصيرة أو طويلة المدى، واليوم تستخدم أيضًا في المؤسسات الحكومية وربما في جميع المؤسسات سواء العامة أو الخاصة.

وهذا النظام يرجع تاريخ نشأته إلى قيام الباحثين في جامعة ستانفورد، حيث عكف هؤلاء الباحثون على الدراسات التي تهم الأسواق وشركات الأعمال، وكان هذا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين بعد أن خسرت معظم الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مركزها في السوق الإنتاجية، وخسرت مكانتها واهتز مركزها المالي وسط مجموعة من الشركات الأخرى.

وعندها قام مجموعة من الباحثين بوضع هذا النظام الذي يتيح تجنب الفشل وإثبات جدارة هذه الشركات في الأسواق وتحقيق ربحية أعلى في السوق، لذلك فقد حرصت هذه الشركات عندما خرج هذا التحليل للوجود إلى إتباع ذلك النظام الذي سيخرجهم من كبوتهم ويجنبهم الفشل ويحقق لهم النجاح في السوق ونجاح شركاتهم في المشاريع التي سيقومون به.

إن معرفة تحليل سوات يساعد بصورة أو بأخرى على معرفة ما إذا كانت هناك نقاط قوة يمكن للأعمال – التجارية – أن تُبنى عليها لتحسين وضعها التنافسي، ونقاط الضعف التي ينبغي التقليل منها، وفرص المتابعة، والتهديدات التي يجب حمايتها. وتشير كل تلك الدراسات التي أجريت على هذه النوعية من التحليل أن نقاط القوة والضعف تتعلق بالقدرات والهيكل الداخلي للمؤسسة، بينما تتعلق الفرص والتهديدات بالبيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسة، حيث تُعلم هذه الأداة الإدارة بالإجراءات المحتملة التي يمكن اتخاذها لتحسين الوضع العام للمؤسسة.

وفي ريادة الأعمال فإن معرفة هذه النوعية من النُظم المستخدمة في تحليل الواقع يساعد كثيرًا على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالمنافسة التجارية – مثلاً – أو تخطيط المشروع، فالغرض منه هو تحديد أهداف المشروع – التجاري – وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المواتية وغير المواتية لتحقيق تلك الأهداف، وغالبًا ما يتم طرح مستخدمو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر أسئلة لتوليد معلومات ذات معنى لكل فئة لجعل الأداة مفيدة وتحديد ميزتها التنافسية، وغالبًا ما تكون نقاط القوة والضعف مرتبطة داخليًا، بينما تركز الفرص والتهديدات عادة على البيئة الخارجية.

باختصار إذن فإن تحليل سوات هو إطار تحليل يُستخدم لتقييم موقع المؤسسة ويحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الأعمال التجارية على وجه التحديد. كما ويعتبر تحليل سوات نموذجًا تقييميًا أساسيًا يقيس ما يمكن وما لا يمكن للمؤسسة القيام به، بالإضافة إلى فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها.

لماذا يجب ممارسة تحليل سوات في ريادة الأعمال ؛

في ريادة الأعمال فإن الفكرة الأساسية من هذه الأداة هي اكتشاف ما يمكنك تعزيزه، والعوامل التي يجب علينا مراقبتها والتحكم فيها، كي لا تؤثر سلبًا على أعمالك التجارية، إن كنا نتحدث هنا عن الأعمال التجارية وريادة الأعمال. وهذا يمكن أن يساهم في تقديم معرفة مفصلة جدًا بحيث تجعل الشركة – وخاصة الناشئة – تتمكن حتى من

استباق المفاجآت، التي لم يتم التخطيط لها من الناحية العملية. فإن كان لديك تساؤل حول الطريق الذي يجب أن تسلكم، فإنم يجب أن تتسلكم، فإنم يجب أن تتسلكم، فإنم يجب أن تتسلكم، فإنم يجب أن تتسلكم هذا التحليل، باعتبار أن هذا التحليل صائب بصورة كبيرة للهدف، فضلاً عن سهولة تطبيقه. هذه السهولة والإصابة للهدف جعلت من هذه الأداء هي الوسيلة شائعة، وأصبح من الممكن استخدامها اليوم من قبل مختلف القطاعات والاختصاصات.

وربما يمكن تلخيص أهمية هذا النظام والتحليل في أنه يساعد المؤسسات على تحسين موقعها في السوق من خلال

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

ويمكن تقسيم خصائص تحليل (سوات SWOT) إلى قسمين، وهما:

- 1. خصائص العوامل الداخلية،
- 2. خصائص العوامل الخارجية،

لنحاول في هذا المقال أن نستعرض ولو بعض الجزئيات من تلك الخصائص.

خصائص العوامل الداخلية تُشير العوامل الداخلية إلى نقاط القوة ونقاط الضعف، وهي هنا الموارد والخبرة المتاحة، وبمجرد تحديد المخاطر، يُمكن بعد ذلك تحديد ما إذا كان من الأنسب القضاء على الضعف الداخلي عن طريق تخصيص موارد المؤسسة لحل المشكلات، أو للحد من التهديد الخارجي من خلال التخلي عن مجال الأعمال المهددة والتعامل معه بعد التعزيز، ومن أهم العوامل الداخلية:

- 1. الموارد المالية من التمويل، ومصادر الدخل وفرص الاستثمار.
 - 2. الموارد المادية من الموقع والمنشآت والمعدات.
- 3. الموارد البشرية من الموظفين والمتطوعين والجمهور المستهدف.
- 4. الوصول إلى الموارد الطبيعية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر.
- 5. العمليات الحالية من برامج الموظفين، التسلسل الهرمي للقسم وأنظمة البرمجيات.

خصائص العوامل الخارجية هذه العوامل تؤثر على كل شركة أو مؤسسة أو فرد، سواء كانت هذه العوامل مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر، فمن المهم ملاحظة وتوثيق كل منها، فالعوامل الخارجية هي الأشياء التي لا يُمكن التحكم بها، ومن الأمثلة عليها:

- 1. اتجاهات السوق من المنتجات الجديدة والتطورات التكنولوجية والتغيرات في احتياجات الجمهور.
- 2. الاتجاهات الاقتصادية من الاتجاهات المالية المحلية والوطنية والدولية.
 - 3. التمويل من التبرعات السلطة التشريعية وغيرها من المصادر.
 - 4. التركيبة السكانية.
 - 5. العلاقات مع الموردين والشركاء.
 - 6. اللوائح السياسية والبيئية والاقتصادية.

كيفية تنفيذ تحليل (سوات SWOT) ؟

أشرنا إلى أنه يمكن استخدام التحليل الرباعي (سوات) كنوع من الأدوات التي يمكن استخدامها في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها، وينقسم – كما قلنا أيضًا – هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى (S-W-O-T) ويمكن تعريفها كالتالي:

- 1- عوامل القوة (Strengths): وهي عناصر القوة في المشروع، والتي تميزه
 عن غيره من المشاريع، أو ما نطلق عليه هنا (القيمة المضافة)، بالإضافة
 إلى القيادة المبدعة ورأس المال المتوافر وما إلى ذلك.
- 2- عوامل الضعف (Weaknesses): وهي نقاط الضعف في المشروع، والتي يمكن أن تتسبب لنا في التعطيل والفشل، وهذه يجب تجاوزها والتخلص منها، مثل عدم وجود خطة استراتيجية أو ضعف الموقف القانوني للمؤسسة وما إلى ذلك.
- 3- الفرص المتاحة (Opportunities): وهي الأمور أو الفرص التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع أو حتى من داخلها وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات، وزيادة الربحية وما إلى ذلك، ويمكن أن تعرف أيضًا بالإيجابيات غير موجودة حاليًا في المؤسسة والتي نرغب في الحصول عليها واستغلالها خلال فترة الخطة المقترحة.
- 4- التهديدات (Threats): وهي الأمور التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع أو من داخلها أيضًا والتي يمكن أن تتسبب في اضطرابات للمشروع، كما أنها الأمور السلبية غير الموجودة إلا أنها إن وجدت فإنها يمكن أن تهدد المؤسسة خلال فترة الخطة.

وببساطة شديدة، يتم النظر إلى القوة والفرص ثم نتم عملية دمجهما معًا ومثال على ذلك؛ شركة (A) تمتاز بجودة عالية جدًا في منتجها، وهذا يعني أنها نقطة (قوة)، لذلك لا بد من أن تزيد مبيعاتها في الشرق الأوسط وهذه (الفرصة)، لذلك أنشأت فرعًا لها في منطقة جبل عليّ في إمارة دبي – مثلاً – لتزيد مبيعاتها، وتسمى هذه العملية (الدمج).

أما بالنسبة للضعف وهو جزء من عملية سوات فلا بد من تحويله إلى قوة ومثال ذلك، شركة (B) على الرغم من جودة منتجاتها العالية إلا أن أسعارها مرتفعة جدًا مقارنة بمنافسيها، وهذه نقطة (ضعف)، فقامت الشركة بإيجاد برنامج التمويل الكامل لأي شخص يريد الشراء منها بدلاً من البنوك، وهذه نقطة (قوة)، وبذلك عملت على زيادة مبيعاتها، وهذه العملية تسمى (تحويل) أي أن الشركات تحول نقاط الضعف إلى قوة.

ويمكن أن تشير بعض الأدبيات إلى أنه لا يفضل الزيادة عن عشر نقاط قوة، وعشر نقاط ضعف، وثلاثة احتمالات وثلاثة مخاطر، ولا يفضل النقص عن ثلاث نقاط قوة وثلاث نقاط ضعف وفرصة واحدة وخطر واحد، ولكن – عمومًا – هذه وجهات نظر والأمر متروك لمن يقوم باستخدام أداة تحليل (سوات SWOT)، ومرهون كذلك بالموضوع الذي نعمل عليه.

ونحن من خلال عملنا نحاول أن نتلمس المشاريع الريادية للشباب وندرس تلك المشاريع بهدف التقليل من عامل الخطر الذي يمكن أن يلحق بالمشروع أيًا كان.

وما زال للحديث بقية.