



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر  
تخصص إدارة استراتيجية  
مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

الأستاذة/ سلاف رحال

# Croissance

محاضرة: استراتيجيات النمو  
الداخلي



# Interne

# محتوى المحاضرة

مقدمة

النمو الداخلي: الاستفادة بشكل أفضل من الموارد الموجودة

مزايا النمو الداخلي

صعوبات النمو الداخلي

الابتكار: استكشاف فرص جديدة للنمو



# 1/مقدمة

ليست كل التحالفات العملية تحقق اهدافها في تحديد وزيادة حجم اسهم وارباح السوق. في الحقيقة كثير من التحالفات لها تجارب فاشلة ولا تعيش طويلاً. والمخاطر المتضمنة في هذه التحالفات موجودة عادة في التحالفات الاكثر تعقيداً وفي تحالفات المجموعات وتبين دراسة حديثة أن المخاطر العلائقية والمتعلقة (باحتمال ان شركات المشاركة ينقصها الالتزام في التحالف وان سلوكها يمكن ان يقوض تطلعات وتوقعات التحالف). على الرغم من مزايا التحالفات الإستراتيجية ، فهي بعيدة كل البعد عن كونها حلاً سحرياً. تتميز بسلسلة من المشاكل والمزالق التي سنحللها الآن ، قبل أن نرى كيفية حلها.



# 1/مقدمة

وهذا يعتمد على حقيقة ان الهدف الاساسي للشريك هو تعزيز وتقوية اهتمامه الخاص. اما السلوك الذي تكمن فيه المخاطرة في نجاح التحالف يأتي بشكل تهريب لمهارات الشريك وتحريف او تزيف المعلومات, اخفاء برامج وتسليم منتجات بالسر, بالاضافة إلى الخدمات غير المرضية. وعلاوة على ذلك اخطار الاداء التي تعتبر اساساً في فشل التحالف (حتى لو ان الشركاء الزموا انفسهم تماماً بها) مع عوامل داخلية اخرى مثل النقص في المنافسة في المناطق الحرجة او لعوامل خارجية. وقد يتعلق الاخير بالبيئة الاقتصادية العملية, كالتغيرات التنظيمية, الحروب او الانحسار الاقتصادي او يتعلق بالسوق مثل المنافسة العنيفة وتقلبات الطلب.

# 1/ النمو الداخلي: الاستفادة بشكل أفضل من الموارد الموجودة

خلافًا للاعتقاد الشائع ، فإن نمو الشركات على مدى فترة طويلة هو بشكل أساسي نتاج نموها الداخلي، وليس عمليات الاندماج والاستحواذ. وبالتالي ، فإن العديد من الشركات التي تعتبر ناجحة بشكل خاص ، مثل وول مارت أو ساوثويست إيرلاينز أو زارا ، قد استخدمت النمو الداخلي بشكل أساسي.

بشكل ملموس ، يصاحب النمو الداخلي عمومًا نمو في الأصول: الطاقة الإنتاجية لشركة صناعية، وزيادة نقاط البيع لشركات التوزيع ، وزيادة الموارد البشرية لشركات الخدمات الأخرى. يوضح مثال تطوير وول مارت بطريقة ملموسة ما يتكون منه النمو الداخلي.

## 1.1 مزايا النمو الداخلي

تعود خصوصية النمو الداخلي إلى نقص السوق في الموارد الاستراتيجية في الواقع، على عكس الأسواق الأخرى، مثل الأسواق المالية أو أسواق سلع معينة على سبيل المثال، لا يوجد سوق رسمي أو منظم لشراء أو بيع الموارد الاستراتيجية. من المحتمل أن تخلق الموارد ميزة تنافسية فقط إذا كانت ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال وغير قابلة للتحويل. ولذلك فهي، بحكم تعريفها، ليست "قابلة للاستبدال" ولا قابلة للتفاوض في السوق، بشكل عام لأنه لا يمكن إضفاء الطابع الرسمي عليها و / أو إضفاء الطابع الرسمي عليها بشكل صريح. هذا هو الحال بشكل خاص بالنسبة للموارد المترابطة بنائياً في المنظمة أو الموارد الضمنية أو الموارد التي هي نتاج تاريخ معين.



## 1.1 مزايا النمو الداخلي

نظرًا لأنه لا يمكن الحصول على الموارد الاستراتيجية من السوق ، فإن امتلاكها يعني عمومًا تطويرها داخليًا وبالتالي اللجوء إلى النمو العضوي. يتميز هذا النمط من النمو، الذي يتم تنفيذه داخليًا على عكس أشكال النمو الأخرى - عمليات الدمج والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية - بأنه يتم توجيهه والتحكم فيه بنسبة 100٪ من قبل الشركة نفسها. هذه الميزة لها آثار مختلفة:





## 1.1 مزايا النمو الداخلي

تذهب جميع الأرباح الناتجة عن النمو الناجح إلى المؤسسة نفسها:



على العكس من ذلك ، فإن أي تطوير يتم تنفيذه من خلال تحالف استراتيجي يخضع بشكل منهجي لتقاسم المنافع بين الشركاء. في حالة عمليات الدمج والاستحواذ ، يتم الحصول على جزء من الأرباح الناتجة عن عوائد النمو لمساهمي الشركة



يتم تحديد الاتجاه الذي يسلكه النمو في كل من الزمان والمكان من قبل المؤسسة وصانعي القرار فيها



يمكن للشركة التي تنمو داخليًا أن تختار بحرية المكان الذي تريد إنشاء مصانعها الجديدة أو مراكزها اللوجستية الجديدة أو نقاط بيعها الجديدة أو الشركات التابعة لها. يسمح هذا الاختيار للشركة بتحسين ربحية هذا التطور، والذي يستحيل تحقيقه من خلال الأساليب الخارجية ، بالإضافة إلى ذلك ، يكون النمو الداخلي تدريجيًا ويسمح بموازنة الزيادة في الموارد والأصول وفقًا للزيادة المتوقعة في معدل الدوران.

## 1.1 مزايا النمو الداخلي

يتم ضمان الاتساق بين الشركة كما هي وفروعها أو الشركات التابعة المستقبلية



يسمح النمو الداخلي بنشر صورة وإستراتيجية تسويقية قوية بالإضافة إلى ضمان تجنب الصراعات الثقافية المتكررة في سياق النمو الخارجي. الشركات المستفيدة من صورة قوية معنية نشر مثل هذه الصورة بشكل خاص لأن لديها مصلحة في ذلك. على العكس من ذلك، فإن اللجوء إلى الأساليب الخارجية قد يخاطر بإضعافها.



تسهيل تكامل الأنشطة الجديدة



يسهل النمو العضوي ، لا سيما في سياق التنوع أو التوسع في بلدان جديدة ، تكامل الأنشطة الجديدة حيث يتم تطويرها تدريجياً ومن الموارد والهياكل الموجودة.

## 1.1 مزايا النمو الداخلي

### يتم الاحتفاظ بالميزة التنافسية لفترة أطول



تم تطوير الميزة التنافسية داخليًا بمرور الوقت بفضل نظام معقد من القرارات والمهارات المتشابكة مع بعضها البعض في المنظمة، والتي غالبًا ما تظل ضمنية. في الواقع، فإن عدم اللجوء إلى الشركات الخارجية من أجل التنمية يجعل من الممكن الحفاظ على سر الميزة التنافسية لفترة أطول لأنه يحد من الاتصالات مع العالم الخارجي وكذلك العمل على إضفاء الطابع الرسمي على النموذج الاقتصادي.

### تعرض الاحتياجات المالية مع مرور الوقت



على عكس عمليات الدمج والاستحواذ، لا يتطلب النمو الداخلي امتلاك موارد مالية كبيرة أو استخدام ديون عالية. في حين أن النمو الداخلي يمكن أن يكون أكثر تكلفة إجمالاً لأنه يتطلب تطوير جميع الأصول اللازمة، إلا أنه تدريجيًا بشكل أكثر وبالتالي يسمح لكل مؤسسة "بقياس" وتيرة النمو التي تناسبها، لا سيما وفقًا لمواردها المالية. ما يفسر أن غالبية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ليس لديها خيار سوى التطوير من خلال النمو الداخلي.

## 1.1 مزايا النمو الداخلي

### تعرض الاحتياجات المالية مع مرور الوقت (تكملة)

وبالمثل، فإن الشركات حتى الكبيرة منها، والتي تواجه صعوبات مالية أو تتميز بمستوى مديونية مرتفع بالفعل، لا يمكنها دائمًا استثمار المبالغ اللازمة لتنفيذ عملية نمو خارجي. في الواقع، غالبًا ما ينطوي الاستحواذ على شركة على استثمار كبير في دفعة واحدة وفي وقت معين. لذلك فإن هذا المسار مخصص للشركات التي لديها القدرة المالية.



## 1.1 مزايا النمو الداخلي

### يلائم حالات محددة للنمو

بالإضافة إلى المزايا التي تم إبرازها، يكون النمو الداخلي مناسبًا بشكل خاص في حالات معينة، كما هو الحال عندما تمنع القيود القانونية أو التنظيمية أو الاقتصادية النمو الخارجي. في الواقع، غالبًا ما تمنع قوانين مكافحة الاحتكار استخدام عمليات الاندماج والاستحواذ خوفًا من الوصول إلى مستوى الهيمنة الذي حددته سلطات المنافسة. في الوقت نفسه، تمنع الخصائص القانونية لبعض الشركات من القيام بعمليات نمو خارجية لأنها لا تمتلك هيكلًا تنظيميًا ورأس مألًا مركزيًا. أخيرًا، يتم اختيار النمو العضوي أحيانًا بسبب عدم تحديد أهداف استحواذ مثيرة للاهتمام أو مقبولة التكلفة.



## 2.1 صعوبات النمو الداخلي



يملك النمو الداخلي العديد من المزايا، لكن من **الصعب تحقيقه**، ما يفضي أحياناً أن الشركات الناجحة جداً هي فقط تلك التي تمتلك موارد نادرة وذات قيمة عالية، القادرة على النمو عضوياً.

في الواقع ، يفترض النمو العضوي أن الشركة لديها بالفعل مثل هذه الموارد، وأنها قادرة على تطويرها، وجعلها تنمو ونشرها في أنشطتها المختلفة. لذلك من **الصعب التأكد** على وجه اليقين مما إذا كان النمو الداخلي يولد أداءً فائقاً أم أنه، على العكس من ذلك، نتيجة لمستوى عالٍ من الأداء.



إلى جانب هذا الحد العام، فإن النمو العضوي له أيضاً مساوئ كونه **أبطأ** وغالباً ما يكون **أكثر تكلفة** من أشكال النمو الأخرى لأنه يفرض تطويراً محدداً وبالتالي تدريجياً لجميع الهياكل أو الموارد أو الأصول اللازمة للنمو. على وجه الخصوص ، عندما يتعلق النمو العضوي بالتنوع أو غزو أسواق جديدة . في الواقع ، يثير هذا التطور بشكل خاص مسألة إدارة الموارد البشرية : إنه يفترض أولاً وقبل كل شيء أن تكون قادراً على توظيف المهارات اللازمة وبأعداد كافية، ثم تحفيزها والاحتفاظ بها.

## 2.1 صعوبات النمو الداخلي

إن البطء المتأصل في النمو الداخلي يضر بشكل خاص في **الأسواق سريعة النمو** ، حيث من المهم الحصول على حصة في السوق بسرعة قبل أن يستقر السوق.



كما أنه يمثل مشكلة في القطاعات التي تكون فيها استثمارات رأس المال ضرورية للوصول بسرعة إلى حجم حرج كبير للغاية. علاوة على ذلك، **في القطاعات الناضجة أو المتدهورة** ، غالبًا ما يكون النمو الداخلي سرابًا، بقدر ما يفترض مسبقًا زيادة في الأصول الحالية وبالتالي ينطوي على مخاطر زيادة أحجام المنتجات (أو الخدمات) المتاحة في السوق. في هذا السياق بالذات، يُفضل النمو الخارجي لأنه يجعل من الممكن ترشيد الأصول وتجنب زيادة القدرات.

## 2.1 صعوبات النمو الداخلي

أخيرًا ، يمكن أن يكون التركيز الحصري على النمو الداخلي هو مصدر **الانحراف الاستراتيجي**، بسبب عدم معرفة كيفية تجديد المؤسسة لنفسها. باختصار، فإن استغلال الموارد الحالية له بشكل عام إمكانات نمو محدودة. لكي ننمو ، يجب علينا بعد ذلك **استكشاف موارد جديدة** ، أي **الابتكار**.





## 2/ الابتكار: استكشاف فرص نمو جديدة

في البلدان المتقدمة ، يكون العمل الأساسي لمعظم الشركات في الأسواق الناضجة ، أي الأسواق التي لم تعد تنمو بشكل كبير.

على العكس من ذلك ، هناك مناطق جغرافية (دول البريكس BRICS على سبيل المثال) أو صناعات (تقنيات جديدة ولكن أيضًا أماكن للتقهرق) في مرحلة النمو الطبيعي. في كلتا الحالتين - النضج أو التوسع - يتم بالفعل أخذ إمكانات النمو "الطبيعي" في الاعتبار عند تقييم الشركة. وبالتالي فإن استغلاله لا يخلق قيمة كبيرة للمساهمين. لتخطي ذلك ، عليك أن تبتكر.

ولهذا السبب، تقرر جميع الشركات أنها مبتكرة، وهو ما يحمل عمومًا دلالة إيجابية: نادرًا ما تستخدم هذه الكلمة بمعنى سلبي. ومع ذلك ، فهي كلمة متعددة المعاني ، لأنها تحدد نتيجة (على سبيل المثال ، المنتج الجديد الذي طورته شركة ما) وعملية (كيف تعمل الكيانات المختلفة للشركة معًا لتطوير هذا المنتج الجديد). في هذا الإطار، نهتم بالنتيجة، أي طبيعة ودرجات الابتكار، مع تحديد كيف يمكن للشركة أن تستفيد من الفوائد الناتجة عن الابتكار.

## 1.2 طبيعة الابتكار

غالبًا ما ينظر عامة الناس إلى الابتكار على أنه مشكلة تقنية، بالتأكيد لأن هذا النوع من الابتكار هو الأكثر وضوحًا والأكثر إثارة. يمثل جهاز Apple iPad أو الخدمات التي تقدمها Google النموذج الأصلي لهذا المفهوم. ومع ذلك، هناك العديد من أشكال الابتكار الأخرى عند النظر إليها من منظور استراتيجي. كما يؤكد مجال استراتيجية المؤسسة فإن أي ميزة تنافسية تعتمد على مزيج من التكلفة والتمايز. لذلك يمكن تمييز الابتكار من خلال ما يلي:

## 1.1.2 الابتكار لخفض التكاليف

ابتكارات خفض التكلفة هي بشكل عام ابتكارات عملية لا تغير القيمة المتصورة للسمات الجوهرية للعرض الجديد مقارنة بالنموذج السائد. ترتبط هذه الابتكارات المتزايدة بتنفيذ إستراتيجية حجم التكلفة ، لتسريع هبوطها في منحى الخبرة، يجب على الشركة أن تبتكر للبحث عن مصادر جديدة دائماً خفض التكلفة. في الواقع، تأثير التجربة ليس تلقائياً. يجب أن نعتمد على الإبداع باستمرار لدفع حدود الكفاءة الإنتاجية إلى أبعد من ذلك.

يمكننا أن نضع في هذه الفئة جميع الابتكارات في عمليات الإنتاج واللوجستيات والتوزيع (إدارة الجودة الشاملة ، 6 سيجما ، Kanban و Kaisen ، الأخرجة، إلخ) التي تجعل ذروة الشركات الاستشارية، ماهرة في نشر الابتكار وفقدان حصريته، وبالتالي قيمته، بالنسبة للشخص الذي بدأه. سرعان ما أصبحت هذه الابتكارات أفضل الممارسات التي يلتزم بها جميع الفاعلين في الصناعة. من خلال المنافسة، يتم نقل مزاياها بسرعة إلى العملاء في شكل أسعار أقل وجودة محسنة.

## 1.1.2 الابتكار لخفض التكاليف

مع ذلك هناك ابتكارات من هذا النوع يمكن حمايتها، ولا سيما عن طريق براءات الاختراع، وبالتالي الاحتفاظ بكل إمكاناتها للنمو والقيمة لمخترعيها. علاوة على ذلك، تعد الطباعة ثلاثية الأبعاد الآن وسيلة مثيرة للاهتمام لتحدي عمليات التصنيع الحالية ويمكن أن تؤدي إلى تغيير جذري في هيكل تكلفة الإنتاج.



شكرا على حسن  
استماعكم  
ومشاركتم



[soulef.rahal@univ-biskra.dz](mailto:soulef.rahal@univ-biskra.dz)



[soulef.rahal](https://www.facebook.com/soulef.rahal)



[soulef.rahal](https://www.instagram.com/soulef.rahal)