



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

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/ النمو الداخلي: الاستفادة بشكل أفضل من الموارد الموجودة

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 داخلياً بمرور الوقت بفضل نظام معقد من القرارات والمهارات المتشابكة مع بعضها البعض في المنظمة، والتي غالباً 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 تدريجياً بشكل أكثر وبالتالي يسمح لكل مؤسسة "بقياس" وتيرة النمو التي تناسبها، لا سيما وفقاً 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 لمخترعها. 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.

2.1.2 ابتكار لتحسين التمايز

المؤسسات التي تنفذ استراتيجية لإعادة تركيب العرض، تسعى عمومًا إلى العثور على ابتكارات المنتج وتحديد التوقعات التي تعدل اقتراح القيمة دون التشكيك في نموذج أعمالها.

تهدف هذه الابتكارات إلى تعزيز وضع المؤسسة فيما يتعلق بالعرض المرجعي من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة ، ولكنها تتفق مع العرض الحالي للمؤسسة. هذه العروض (المنتجات و/أو الخدمات) تقدم خصائص قيمة جديدة وتقييمها من قبل المستهدف ، أو أنها تحذف سمات غير مناسبة للغاية للمستهدف.



3.1.2 ابتكار لإنشاء نموذج أعمال جديد

يُعرّف الابتكار الاستراتيجي بأنه المدخل الناجح في نموذج أعمال جديد جذريًا. في هذه الحالة، يتعلق الابتكار بمكونات نموذج الأعمال، حيث يتم تعديل عرض القيمة وكذلك بنية القيمة بشكل جذري.



2.2 درجة الابتكار

بالإضافة إلى طبيعته، يمكن أيضًا تمييز الابتكار بدرجةه، يتم التمييز بين الابتكار التدريجي والابتكار الجذري:

الابتكار التدريجي، الذي يُطلق عليه أيضًا التحسين أو الابتكار الروتيني أو التشغيلي، ينتج عنه تغيير محدود فقط مقارنة بالعرض المرجعي ولا يتطلب خبرة حقيقية جديدة.

يعمل التحسين التدريجي على إدخال تعديلات صغيرة، وإضافات محدودة على المنتج (أو العملية)، كما هو الحال في إدخال تحسينات على الخصائص، أو الحجم، أو طريقة استخدامه، أو مجالات استخدامه، أو دمجها مع خصائص منتج آخر.. إلخ. لهذا فإن التحسين المستمر يعد ممارسة فعالة وقوية؛ من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي، وأحيانًا الأخذ بعشرات أو مئات من هذه التعديلات والمقترحات التي تقدمها دوائر الجودة وصناديق المقترحات في جميع مجالات الأعمال وبخاصة في مجال الجودة

2.2 درجة الابتكار

فالابتكار التدريجي، هو عبارة عن التحسينات التي تقوم بها الشركات سواء على منتجاتها أو اجراءاتها أو خدماتها، فمثلا تطوير سعة تخزين اليواس بي (USB Driver) من 4 جيجا الى 16 جيجا يعتبر ابتكار تدريجي فلا يحتاج الى استحداث تقنية جديدة ويتم تداوله في نفس السوق وبنفس الطريقة. أما انتقالنا من استخدام الأقراص المرنة (Floppy Disk) الى اليواس بي (USB Driver) فهذا ابتكار جذري لأنه بني على تقنية حديثة ويتم تداوله في نفس السوق وبنفس الطريقة. كما يمكننا اعتبار تطبيقات الاقتصاد التشاركي/التعاوني (Sharing Economy) من أمثال أوبر و إير بي ان بي (Uber & Airbnb) ابتكارات تحويلية حيث انها تستخدم نفس الأدوات والآليات الموجودة (سيارات أو منازل) ولكنها استحدثت أسواقا جديدة منافسة للموجودة مسبقا. أما الابتكار الثوري فمثاله صناعة السيارات لأول مرة حين كانت الخيول هي وسيلة التنقل.

2.2 درجة الابتكار

وبالتالي ينبغي على الشركة أو المؤسسة - بناء على استراتيجياتها ومدى جاهزيتها - تحديد مجالات وأصناف الابتكار التي ستركز عليها في الفترة القادمة. من بين أصناف الابتكار نجد أن الابتكار التدريجي هو السائد في أغلب الشركات والمؤسسات لعدة اعتبارات منها:

✓ الاستفادة من القدرات والجدارات الحالية في الشركة بالإضافة الى الخبرة المكتسبة (من جراء تسويق المنتج الحالي مثلا) في تقديم الابتكار التدريجي وتحسين المنتج.

✓ قليلة المخاطر والتكاليف.

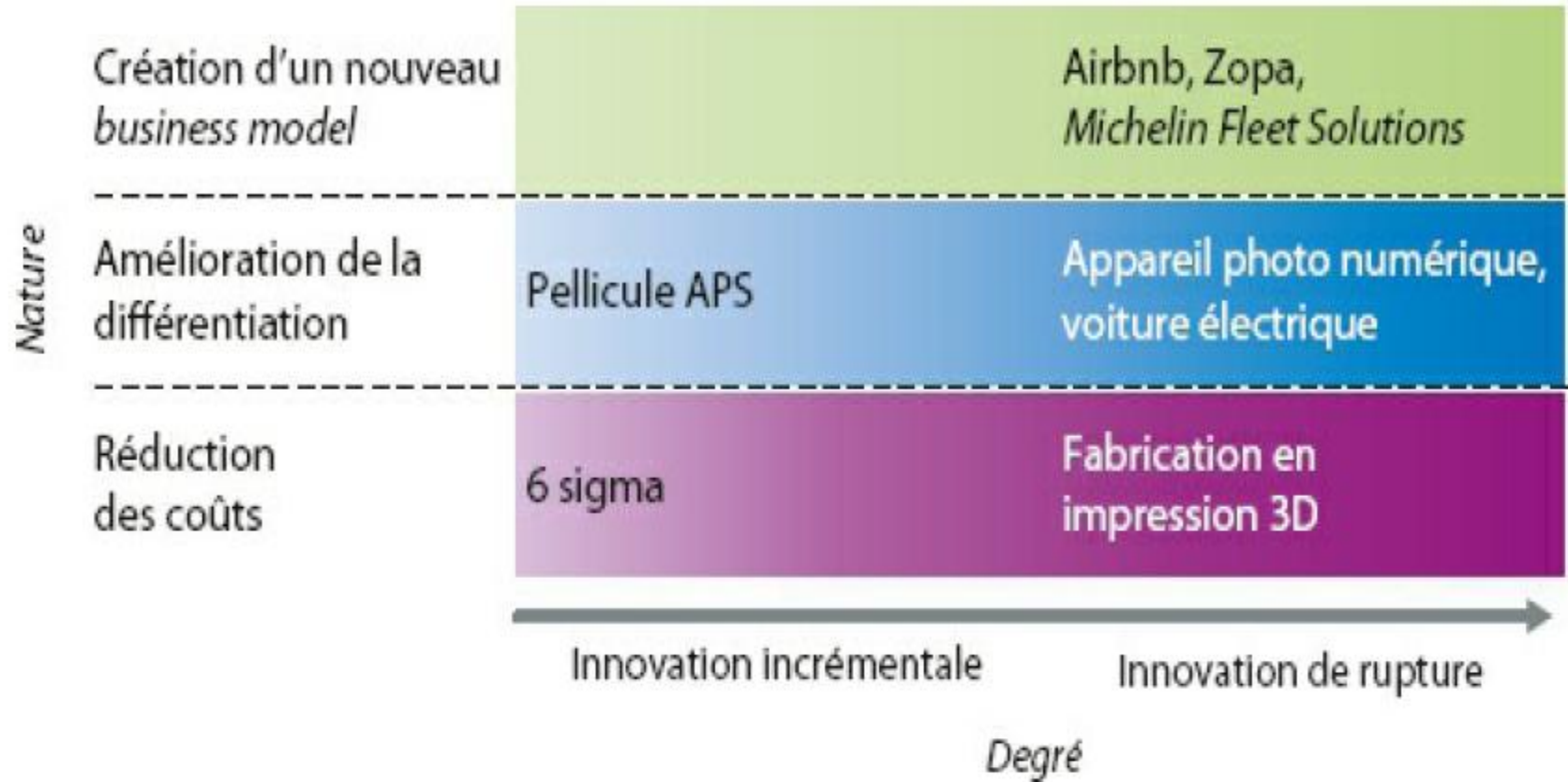
✓ تساعد في زيادة رضا العملاء.

وهنا تجدر الإشارة الى أنه يمكن تحديد أكثر من مجال وأكثر من صنف، فمثلا أغلب الشركات تركز على الابتكار التدريجي في خدماتها المقدمة للجمهور بنسبة 70% و على بقية أنواع الابتكارات بما مجموعه 30% - حسب استراتيجية الشركة ومدى جاهزيتها. كما يمكن للشركة أن تنتهج الابتكار التحويلي في مجال نماذج الأعمال والابتكار التدريجي في مجال الخدمات (مثل شركة أوبر)

2.2 درجة الابتكار

الابتكار الجذري، الذي يُطلق عليه أيضًا الاسم القطيعة أو الاستكشاف ، يغير بشكل عميق المرجعيات المعتادة المتعلقة بالقيمة المدركة للعرض وتكلفته. يعمل الابتكار الجذري (القطيعة) عادة على تحقيق تقدم علمي وفني كبير، وقفزة استراتيجية تؤدي إلى التغيير في مدى واسع من المنتجات والتكنولوجيا والصناعة. وهذا النوع من الابتكار يأتي بالجديد بصيغة منتجات أو عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة حقيقية، تختلف عن كل ما قبلها من المنتجات أو العمليات في مجالها.

2.2 درجة الابتكار



2.2 درجة الابتكار

يقدم مجال التصوير الفوتوغرافي توضيحًا ممتازًا لذلك. شهدت التسعينيات ظهور تقنيتين جديدتين. كان APS، بسماته الأصلية (ثلاثة تنسيقات للصور ، فيلم تلقائي وقابل للتبديل) ، مجرد ابتكار تدريجي أدى إلى تحسين التصوير الفوتوغرافي التناظري دون تعديله بعمق. كان أيضًا معيارًا مشتركًا جديدًا، روج له جميع اللاعبين التقليديين في الصناعة. -- من ناحية أخرى ، كان التصوير الرقمي ابتكارًا رائعًا. لم يقتصر الأمر على إدخال مهارات جديدة في المهنة ، ولكن من خلال القضاء على الفيلم ، عرض للخطر نموذج الأعمال المزدهر للاعبين الرئيسيين في الصناعة. ونعلم ما هي فترات التجوال وما هي الآلام التي مرت بها كوداك وبولارويد منذ ذلك الحين

2.2 درجة الابتكار

إذا كان الابتكار الاستراتيجي وإنشاء نماذج أعمال جديدة يمثلان في جوهرهما ابتكارًا متقدمًا، فإن ابتكارات العمليات والمنتجات غالبًا ما تكون ابتكارات تدريجية. بينما تبحث الشركات الناشئة غالبًا عن قطيعات جذرية، تميل الشركات القائمة إلى تفضيل الابتكارات التي تظل متسقة مع إستراتيجية أعمالها. في معظم الأحيان ، يتعلق الأمر بالابتكار المستمر والمتزايد لتحسين العرض الحالي من خلال تنمية الميزة التنافسية للشركة وتحسينها. هذا هو السبب في أنها تتعلق بابتكارات التحسين. وبهذا المعنى ، من السهل نسخها بشكل عام لأنها ليست متينة للغاية. فقط القدرة على الشركة لاستغلالها بسرعة وإطلاق أخرى جديدة بانتظام يتيح لها جني كل الفوائد. لذلك من الضروري إنشاء مجموعة من فرص الابتكار الإضافية وتجديدها باستمرار والمضي قدمًا مثل لاعب شطرنج يعرف كيفية توقع العديد من الحركات المتتالية. هذا النوع من الممارسة، إذا تم إجراؤه بشكل جيد ، يكون مزعجًا للغاية للمنافسين.

2.2 درجة الابتكار

- في مجال الأعمال يمكن تصنيف الابتكار الحاصل في أي من المجالات السابقة - حسب التقنيات المستخدمة في الابتكار واستحدثاته لسوق جديد أو نموذج عمل جديد - بكونه اما:
- ابتكار تدريجي ((Incremental/Sustaining، أو
 - ابتكار تحويلي ((Disruptive/Transformational، أو
 - ابتكار جذري ((Radical/Breakthrough، أو
 - ابتكار ثوري ((Revolutionary/Architectural

سوق/ نموذج عمل جديد	تحويلي	ثوري
نفس السوق الحالي	تدريجي	جذري
	استخدام التقنية الحالية	استحداث تقنية جديدة

2.2 درجة الابتكار

كما أن للابتكار مجالات وأصناف فهناك آليات لممارسة الابتكار المؤسسي فالشركة يمكنها ممارسة الابتكار المنغلق على نفسها (: Closed Innovation) سواء بتعيين مجموعة من موظفيها الخبراء لممارسة الابتكار أو تحديد قسم معين لذلك، أو ممارسة الابتكار المنفتح (: Open Innovation) سواء على مستوى جميع موظفيها أو على مستوى عملاءها أو مزوديها أو حتى كافة أطراف المجتمع. ولكلا من هذه الممارسات بيئاتها وظروفها المناسبة فهناك شركات لا تناسبها ممارسة الابتكار المنفتح، وبالتالي ستمارس الابتكار المنغلق كآلية لابتكارها، كما يمكن لبعض الشركات ممارسة الابتكار المنفتح في مجالات محددة وممارسة الابتكار المنغلق في مجالات أخرى

3.2 ملائمة فوائد الابتكار

هناك خمس طرق يمكن للمؤسسة من خلالها الاحتفاظ بمزايا ابتكاراتها: حقوق الملكية الفكرية، والسرية ، والتعقيد والمعرفة الضمنية ، والمهلة الزمنية ومنحنى الخبرة ، وأخيراً الشركاء والموارد التكميلية.

Les droits de propriété intellectuelle (DPI)

- ❑ les brevets
- ❑ les marques
- ❑ les dessins et modèles
- ❑ les copyrights

Le secret

- ❑ un ensemble de dispositifs et méthodes à mettre en place au sein de l'entreprise

Le caractère tacite et complexe de l'innovation

- ❑ Le potentiel de non imitation d'une innovation dépend fondamentalement de la difficulté à la comprendre et à la communiquer

Lead time et courbe d'expérience

- ❑ Lead time le temps dont dispose l'innovateur avant d'être rattrapé par la concurrence

Partenaires et ressources complémentaires

3/ الجمع بين الاستغلال والاستكشاف لتحفيز الابتكار وتنظيمه

لا يمكن أن يكون الابتكار، سواء كان تدريجيًا أو قطعيًا، حقلًا حصريًا لقسم البحث والتطوير (R & D)، لأنه يتطلب تعبئة عامة لمهارات المؤسسة.

لا يمكن أن تكون عملية الابتكار خطية وهرمية: بطبيعتها الشاملة، فالابتكار لا يتكيف بشكل جيد مع أساليب التشغيل وإيقاعات الأنشطة المتكررة، ويتطلب الانفتاح والمرونة من الهياكل والأشخاص الذين يشكلون هذه الهياكل.

لذلك يجب أن تكون الشركات التي ترغب في ضمان استدامتها قادرة على الاستعداد للمستقبل مع ضمان الأداء قصير الأجل: يجب عليها تشغيل أنشطتها الحالية أثناء استكشاف الأنشطة التي تضمن استدامتها. وهذا يعني أنه يجب عليها الجمع بين الابتكار التدريجي، والذي يسمح لها بتوحيد واستغلال ميزتها التنافسية الحالية بشكل أفضل، وابتكار القطيعة، الذي يسمح لهما بتأسيس نموها على ميزة تنافسية جديدة.

قام O'Reilly وTushman بترويج مصطلح "منظمة غير مألوفة"، لتعيين شركة قادرة على الجمع بين هذين الشكلين من الابتكار بشكل متناغم. هذا المزيج صعب، لأن القيود والأهداف المتأصلة في هذه الأشكال مختلفة جدًا.

1.3 تعزيز الابتكار في المؤسسة

إن عدم البدء في الابتكارات يعد هدرا حقيقيا داخل أي منظمة كبيرة، بقدر ما توجد لديها مجموعة من الموارد والوسائل، مما يعني أن الابتكار، ماديا ، أسهل بشكل طبيعي فيها من الابتكار في شركة ناشئة.

إذن ما الذي يجب أن تفعله الشركات الكبيرة لتحفيز المقاولاتية الداخلية، أي تعزيز سلوك ريادة الأعمال داخلها؟

إذن ما الذي يجب أن تفعله الشركات الكبيرة لتحفيز المقاولاتية الداخلية، أي تعزيز سلوك ريادة الأعمال داخلها؟

1.1.3 العمل على الإطار والتوجه الإستراتيجي

تحديد مهنة واسعة وإطار عمل استراتيجي



يؤدي تحديد مجالات محددة للتطوير الاستراتيجي، في معظم الحالات ، إلى تجميد الاستراتيجية المستقبلية وعرقلة المبادرات التي لا تتناسب معها. من ناحية أخرى ، إذا رغبت الإدارة في ترك مجالات مهمة من الحرية بحيث يمكن قبول الأصالة والجدة وما لا يمكن التنبؤ به ودمجها، فإنها تؤدي بطبيعة الحال إلى تحديد استراتيجيتها على أساس وحيد هو التوجه، مما يسمى نية إستراتيجية.

1.1.3 العمل على الإطار والتوجه الإستراتيجي

قيمة الابتكار والحدثة في التحليل الاستراتيجي



إذا كانت الأنشطة الحالية، في عملية التحليل الاستراتيجي التي يتم تطويرها وممارستها داخل الشركة ، تشكل الهدف الحقيقي الوحيد للقلق، فسيظهر الابتكار على عكس الطبيعة. على العكس من ذلك ، يجب أن نفضل سيورة استراتيجية تتحدى بشدة جميع منتجات المؤسسة وأنشطتها وعملياتها ونماذج أعمالها. هذه هي أفضل طريقة لجعل الابتكار جذابًا ولإنشاء أو إعادة إنشاء حقل كامل من التجارب لتحرير إبداع المديرين.

1.1.3 العمل على الإطار والتوجه الإستراتيجي

قيمة الابتكار والحدثة في التحليل الاستراتيجي



إذا كانت الأنشطة الحالية، في عملية التحليل الاستراتيجي التي يتم تطويرها وممارستها داخل الشركة ، تشكل الهدف الحقيقي الوحيد للقلق، فسيظهر الابتكار على عكس الطبيعة. على العكس من ذلك ، يجب أن نفضل سيورة استراتيجية تتحدى بشدة جميع منتجات المؤسسة وأنشطتها وعملياتها ونماذج أعمالها. هذه هي أفضل طريقة لجعل الابتكار جذابًا ولإنشاء أو إعادة إنشاء حقل كامل من التجارب لتحرير إبداع المديرين.

1.1.3 العمل على الإطار والتوجه الإستراتيجي

✓ احتياطي الميزانيات التقديرية الشاملة

يجب أن تغذي الموارد التي يتم تحريرها من خلال الأنشطة الحالية "وعاء مشترك" ترتبط قواعد التخصيص الخاصة به باحتياجات محاور النمو الرئيسية وتخضع للسلطة الوحيدة للإدارة العامة. ولكن لتجنب تعبئة جميع الموارد على ما هو مبرمج، من الضروري الاحتفاظ بالأموال غير المخصصة التي يمكن الالتزام بها على أساس تقديري.

يجب تمديد هذه الميزانيات التقديرية، المخصصة لاستكشاف الأفكار الجديدة، إلى الشركة بأكملها وزيادة نسبتها. يجب منح الإذن بالالتزام بهذه الأموال تدريجياً على المستويات الأدنى والأدنى. أخيراً ، من المهم أن تُمنح هذه الميزانيات بمبلغ ثابت وأن يظل قائد مشروع الابتكار حراً في كيفية تخصيص الأموال الممنوحة له وإنفاقها.

1.1.3 العمل على الإطار والتوجه الإستراتيجي

✓ احتياطي الميزانيات التقديرية الشاملة

يجب أن تغذي الموارد التي يتم تحريرها من خلال الأنشطة الحالية "وعاء مشترك" ترتبط قواعد التخصيص الخاصة به باحتياجات محاور النمو الرئيسية وتخضع للسلطة الوحيدة للإدارة العامة. ولكن لتجنب تعبئة جميع الموارد على ما هو مبرمج، من الضروري الاحتفاظ بالأموال غير المخصصة التي يمكن الالتزام بها على أساس تقديري.

يجب تمديد هذه الميزانيات التقديرية، المخصصة لاستكشاف الأفكار الجديدة، إلى الشركة بأكملها وزيادة نسبتها. يجب منح الإذن بالالتزام بهذه الأموال تدريجياً على المستويات الأدنى والأدنى. أخيراً ، من المهم أن تُمنح هذه الميزانيات بمبلغ ثابت وأن يظل قائد مشروع الابتكار حراً في كيفية تخصيص الأموال الممنوحة له وإنفاقها.

2.1.3 تغيير عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي

التخطيط بتفاصيل قليلة ودرجة عالية من الحرية



إن عملية التخطيط الاستراتيجي الكلاسيكية، التي تتميز بصلابة كبيرة وشكلية كبيرة ودقة عالية، لم تعد حالياً. من حسن الحظ بالنسبة للمشاريع المبتكرة لأنه لا يمكن لأحد أن يخطط لشيء جديد حقاً ولا يحدث الابتكار أبداً وفقاً للخطة. إن نجاح مثل هذا المشروع لا يرتبط فقط بالتقييم الجيد للموقف والمخاطر ولكن أيضاً، وقبل كل شيء، بالتعلم عن طريق الخطأ والقدرة على التغلب على الصعوبات غير المتوقعة عند ظهورها. يفترض دمج مثل هذه المشاريع في عملية التخطيط أن الأخيرة تتميز بمرونة داخلية كبيرة.

2.1.3 تغيير عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي

طرق خاصة للاختيار والتحكم في المشاريع المبتكرة

كيف يمكن تشجيع المشاريع المبتكرة إذا كانت المشاريع الجديدة مطلوبة لاحترام معايير الربحية المماثلة لتلك الخاصة بالأنشطة الحالية؟ مشروع مبتكر في البداية لا يحقق النمو ولا الربح؛ على العكس من ذلك، فهو يمتص الموارد، لأنه استثمار في المستقبل. لذلك من الضروري إنشاء نظام مواز لرصد والتحكم في المشاريع الجديدة التي تكون أصلية ولكنها فعالة وتولد تعلماً تنظيمياً قوياً. الحد الأدنى المطلوب تنفيذه هو التغذية العكسية المنتظمة، في نهاية كل مرحلة، للنتائج التي تم الحصول عليها فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة (تخطيط المعالم)، وتحليل نقدي منتظم لاستمرار المشروع (توقف، المضي أو إعادة التوجيه).

2.1.3 تغيير عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي

✓ المتابعة الملموسة والمستمرة من قبل المديرين والجهات الراعية أولئك الذين لديهم اتصال ضئيل بالميدان، الذي تظهر منه الأفكار الجديدة، لديهم بطبيعة الحال تصور مشوه إلى حد كبير لهم، من حيث المخاطر. لذلك يجب على الإدارة التي ترغب في تعزيز روح المشروع أن تذهب إلى الميدان وتلتقي بقواتها وتستمع إلى المبتكرين. ستكتسب رؤية أفضل للفرص وستكون قادرة على إعطاء دفعة، إذا لزم الأمر، لبعض المشاريع. أما الراعون فهم مسؤولون عن مراقبة مشاريعهم وفتح الابتكار الخاصة بهم بانتظام، وحمايتهم من أنظمة الدفاع الخاصة بالمنظمة وضمان سبل عيشهم.

2.1.3 تغيير عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي

التعديلات على معايير التشغيل التنظيمية



في حين أن الثقافة الأحادية تعزز القابلية لتكرار النتائج، فإن الابتكار يفترض مسبقًا ثقافة متعددة من الخبرة القطاعية والتهجين الفكري. بالإضافة إلى ذلك، ستكون المهارات والملفات الشخصية غير النمطية مفيدة للشركات التي ترغب في الابتكار. بالنسبة للمبدعين، من الضروري أيضًا إنشاء نظام مكافأة وترقية بالقواعد التالية: حق الفشل موجود لمن يجرؤ؛ توجد وظيفة "المبتكر الحاصل على براءة اختراع" ويتم تقييمها بشكل هرمي؛ يمكن لأولئك الذين ينجحون الحصول على الوسائل اللازمة لمشاريع أخرى. هذا هو مفهوم intracapital، والذي يتكون من مكافأة أولئك الذين ينفذون الابتكارات من خلال منحهم حق السحب الطبيعي في الأموال التقديرية لأي مشروع جديد.

3.1.3 تطوير ثقافة الابتكار

✓ فريق إدارة يركز الهوية على الابتكار

يؤدي وجود ثقافة تقنية قوية في فريق الإدارة وطابعه متعدد التخصصات والثقافات عمومًا إلى قدرة ابتكارية جيدة للمنظمة. يجب أن يخلق الخطاب المؤسسي أيضًا مناخًا ملائمًا.

✓ الترويج للأساطير وطقوس الممارسات المواتية للابتكار

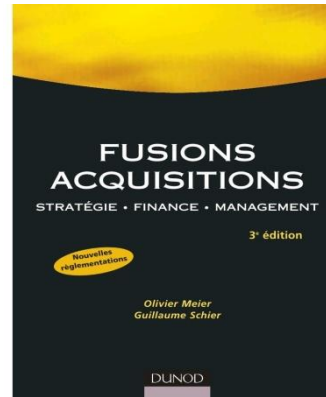
لكن الخطاب المؤسسي المؤيد للابتكار لا يكفي إذا لم يقترن بقيم وممارسات ريادية ملموسة. ستستند الأساطير إلى الشخصيات الرمزية للمبتكرين الداخليين الناجحين (أو الخارجيين في المرحلة الأولى). سوف يسلطون الضوء على قيم الحق في الفشل، والمثابرة وعدم الامتثال، وعدم الامتثال لقواعد المنع، الضرورية للابتكار. كما يجب تطوير الطقوس المناسبة. يمكن أن يترجم عدم الامتثال إلى طقوس اللباس أو جو العمل.

3.1.3 تطوير ثقافة الابتكار

تشجيع "الابتكار المفتوح"

"تقليدياً ، يرتبط الابتكار بالسرية ويتطور داخل الشركة بعيداً عن الأنظار. ومع ذلك، فإن مثل هذا النهج يتجاهل فرص الابتكار الموجودة خارج الشركة. ومع ذلك ، فإن العولمة وتطوير تقنيات جديدة توفر العديد من الفرص لالتقاط الأفكار من الخارج، من "حشد" مستخدمي الإنترنت، ولكن أيضاً في شبكة الشركاء. وهكذا، فإن مفهوم الابتكار شديد التركيز داخلياً قد أفسح المجال أمام "الابتكار المفتوح". فرص اكتشاف خيوط جديدة خارج الشركة تفوق بكثير المخاطر الكامنة في الانفتاح والشراكات. يجد هذا المفهوم للابتكار كل أهميته في هيكل الشبكة، الذي يتصور الشركة كمكان لمزيج أصلي من الموارد ، سواء كانت تأتي من الخارج أو من الداخل.

Contact Info



soulef.rahaf@univ-biskra.dz



0776457125



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



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

شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم



soulef.rahal@univ-biskra.dz



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



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