

التعاون العمودي مقابل التكامل العمودي، أي الاستراتيجيتين أنسب للإبداع في المنتج؟

—دراسة حالة مؤسسة طيبة فود

Vertical cooperation VS Vertical integration, which strategy is more suitable for product innovation ?

-Case study of Taiba Food Company

كريم جنادي

University of Algiers 3 ، مخبر إدارة التغيير

في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر

djennadi.karim@univ-alger3.dz

أمال ذبيح *

University of Algiers 3 ، مخبر الاقتصاد

الرقمي في الجزائر، الجزائر

debih.amel@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/05/23

تاريخ الاستلام: 2024/03/23

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم دوافع مسؤولي المؤسسات في المفاضلة بين استراتيجيتي التكامل والتعاون العموديين للإبداع في المنتج وأثر ذلك عليه. اعتمدنا في دراستنا هذه على مفهوم الإبداع المرتكز على القيمة المدركة للزبون، وحصرنا الدراسة في التعاون مع المورد. لدراسة مدى صحة فرضياتنا اعتمدنا على الأسلوب الكيفي "إعادة استخدام البيانات النوعية"، وهو أسلوب مناسب للدراسات المتعلقة بعلوم التسيير، وقد استعنا بالمقابلة كأداة لجمع البيانات مع ستة مسؤولين من مؤسسة طيبة فود الناشطة في قطاع صناعة المشروبات، تم تحليل مخرجات المقابلة بأسلوب "التحليل الإضافي"، ساهم هذا الأسلوب في إثراء نتائج الدراسة، إذ توصلنا في الأخير إلى أن استراتيجية التعاون العمودي مع المورد تعد الخيار الأمثل والأقل تكلفة التي تسمح بالإبداع التحسيني في المنتج، إلا أنها لا تغير القيمة المدركة للزبون.

* المؤلف المرسل

الكلمات المفتاحية: تكامل عمودي، تعاون عمودي، علاقة مورد/زبون، إبداع في المنتج.

تصنيف JEL : O3 ،M1 ،L24

Abstract:

This study aims to understand the motivations of officials companies in making a comparison between vertical integration and cooperation strategies for product innovation and its impact on it. In our study, we relied on the concept of innovation based on the customer's perceived value and we limited the study to cooperation with the supplier.

To study the validity of the hypotheses, we relied on the qualitative method "Re-use of qualitative data method", which is an appropriate method for studies related to management sciences, we used the interview as a tool to collect data with 6 officials from the Taiba Food Company. The result of the interviews were analyzed by "additional analysis method". This method contributed to enriching the results. We concluded that cooperation with the supplier is the best and the least expensive option which allows incremental product innovation that doesn't change the customer's perceived value.

Keywords: Vertical integration, Vertical cooperation, Supplier / Customer relationship, Product innovation.

JEL Classification Codes: L24, M1, O3

مقدمة:

ساهمت العديد من العوامل في اشتداد حدة المنافسة، من بينها تسارع التطور التكنولوجي وقصر دورة حياة المنتجات، ولاسيما مع التركيز على الثنائية جودة/سعر. أدى ذلك بالمؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات تمكنها من مواجهة هذه الأوضاع. فالبقاء، والنمو، والتطور مرهون هو الآخر بعدة عوامل تزيد من قدرة المؤسسة على تلك المواجهة؛ ففي الصناعات المعاصرة يعد الإبداع عاملا أساسيا من تلك العوامل، ولكن السؤال المطروح هو: ما السبيل إلى الحفاظ على ذلك الإبداع؟ فإذا كانت المؤسسة متكاملة عموديا أو تمتلك مهارات وموارد خاصة، ستعتمد عليها في تطوير منتجاتها بنفسها مثلما أظهرت دراسات كل من (Katila & Ahuja, 2002) و (Lahiri & Narayanan, 2013). أما إذا كانت مواردها ومهاراتها غير كافية فستلجأ إلى إنشاء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى لتتمكن من ذلك حسب (Hamouti, Robert, & Le Roy, 2014, p. 135) و (Katti, 2019). إذ تشير دراسة (Ater, 2007) أن 42% من المؤسسات التي أبدعت في منتجاتها أكدت على أنها أبدعت في جزء على الأقل في منتجاتها بالتعاون مع مؤسسات أخرى.

في نفس السياق تُظهر العديد من الدراسات الكيفية على غرار (Fritsch, Lukas, 2001؛ Ater, 2007؛ Hamouti, Rober & Le Roy, 2014؛ Katti, 2019) أن التعاون مع طرف معين (كالمنافس، المورد، الزبون، الجامعة أو Living lab) له أثر مختلف في الإبداع في المنتج، تم إجراء تلك الدراسات في قطاعات صناعية مختلفة كصناعة الألعاب الإلكترونية، السيارات، الاتصالات، الأسلاك والكوابل المعدنية... الخ، من أجل ذلك أردنا في هذه الدراسة أولا أن نعرف ما هو الفرق في ذلك الأثر وكيف يظهر على المنتج من خلال القيمة المدركة للزبون؟ وهل هو مرتبط باتجاه المؤسسة إلى استراتيجية معينة من الاستراتيجيتين (التكامل أو التعاون)؟ وأن نحصر ثانيا طرف ذلك التعاون في "المورد"، أسقطنا الدراسة على مؤسسة تنشط في قطاع الصناعة الغذائية من خلال تفسير المسؤولين في المؤسسة لتلك الاختيارات، وهل تتطابق أو تتناقض مع نتائج الدراسات السابقة.

وبذلك سيكون سؤال البحث كالتالي: ما هو أثر استراتيجيتي التكامل والتعاون العموديين على الإبداع في المنتج في مؤسسة طيبة فود؟

كإجابة مبدئية عن السؤال نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: التكامل العمودي خيار استراتيجي له أثر إيجابي على الإبداع في المنتج في مؤسسة طيبة فود.

الفرضية الثانية: التعاون العمودي مع المورد خيار استراتيجي له أثر إيجابي على الإبداع في المنتج في مؤسسة طيبة فود.

الدراسات السابقة:

Ameur Katti (2019) : Les living Labs au service de l'innovation des entreprises algériennes

قام الباحث في هذه الدراسة بتحليل كيفية تأسيس وتشغيل "مخابر البحث الحية" والتي تعد أداة مبتكرة تخدم المقاتلين المبدعين، يتركز عمل هذه المخابر على مشاركة عدة أطراف والتعاون فيما بينهم، مؤسسات خاصة، عامة، أو أشخاص. يسمح ذلك التعاون بإنشاء منتجات وخدمات مبتكرة.

Rhizlane Hamouti, Frank Robert, Frédéric Le Roy (2014) : Stratégie individuelle, stratégie de coopération verticale ou stratégie de coopération. Quelle est la meilleure stratégie pour l'innovation produit ?

أجابت هذه الدراسة عن إشكالية تأثير ثلاث استراتيجيات يمكن للمؤسسة اتباعها لمواجهة منافسيها، أسقطت الدراسة على قطاع صناعة الألعاب الإلكترونية. تمثلت تلك الاستراتيجيات في الاستراتيجيات الفردية، التعاونية، واستراتيجيات التعاون التنافسي، حدد فيها تأثير كل منها على ابتكار المنتجات من خلال تحليل كمي وكيفي.

Frédéric Le Roy, Marc Robert, Frank Lasch (2012) : Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : quelle stratégie pour l'Innovation produit ?

اهتم الباحثون في هذه الدراسة باستراتيجيات التعاون وأثر نوع الشريك على أداء ابتكار المنتجات، وتم اختيار المنافسين وغير المنافسين (الزبون، المورد، الجامعات) كأطراف للمقارنة بين التعاون معهم، أظهرت النتائج أن كل الأطراف السابقة الذكر لها أثر إيجابي على ابتكار منتجات جديدة إلا المورد فإن للتعاون معه أثر سلبي عليها أو معدوم.

من خلال الدراسات السابقة استطعنا بناء الإطار النظري لدراستنا وبناء فرضياته، أثبتت تلك الدراسات أن التعاون عموماً يسمح بتعزيز الإبداع، ولكن من المثير للاهتمام أن بعضهم الآخر ينفي ذلك، لذلك أردنا معرفة واقع المؤسسات الجزائرية وأي من النتائج ينطبق عليه، هذا من جهة. ومن جهة أخرى اتجهنا إلى اسقاط الدراسة على قطاع يختلف عن القطاعات المدروسة فيها، وهو قطاع لا يحتاج بصفة كبيرة للتكنولوجيات العالية، وأردنا معرفة الفرق في الأثر على الإبداع في المنتج في تلك القطاعات.

هدف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة تعميق الفهم في اتجاه مسؤولي المؤسسات لخيارات استراتيجية معينة كاستراتيجيتي التكامل أو التعاون، ودراسة أثر ذلك الخيار على الإبداع في منتجاتها.

منهجية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الكيفي، وهو منهج "إعادة استخدام البيانات النوعية - Re-use of qualitative data (RQD)" ولتبيان مدى صحة هذه الفرضيات قمنا بدراسة ميدانية في قطاع الصناعة الغذائية، واختارنا مؤسسة طبية فود كدراسة حالة، كما اعتمدنا على الدراسات السابقة لتأصيل متغيرات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات النصف موجهة مع ستة مسؤولين في المؤسسة، كما استعنا بالموقع الرسمي والوثائق الداخلية لها لإثراء محتوى الدراسة، حللنا كل تلك البيانات بأسلوب التحليل الإضافي.

خطة الدراسة:

للإجابة عن سؤال البحث قسمنا الدراسة إلى أربعة محاور، يتضمن المحور الأول والثاني المفاهيم المعتمد عليها لإجراء الدراسة كاستراتيجيتي التكامل والتعاون العموديين، والإبداع، ومن أي منظور سندرسه. ثم تطرقنا إلى الربط بين متغيرات الدراسة في المحور الثالث. أما المحور الرابع فكان مخصصاً لدراسة الحالة كإسقاط للجانب النظري على الواقع من خلال مؤسسة طبية فود.

أولاً. التكامل العمودي مقابل التعاون العمودي... ما بين التفرد بالموارد والمهارات ومشاركتها:

المؤسسة المتكاملة عمودياً هي تلك المؤسسة التي مدّت أنشطتها إلى مهن جديدة (حيرش، 2012)، وذلك بدخولها لصناعة مورديها (أنشطة خلفية) أو زبائنها/موزعيها (أنشطة أمامية)، بمعنى أنها تختار تنفيذ أنشطة معينة أوكلتها سابقاً لموردين/ زبائن أو مقدمي خدمات. تدفع هذه

الاستراتيجية المؤسسة إلى التنوع الذي يوجب عليها اكتساب مهارات تتوافق مع المجال الجديد الذي ستنشط فيه. تشير مقارنة الموارد والكفاءات Resource-Based View أن المؤسسات التي تتحكم في كامل السيرة الإنتاجية تستطيع الاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها لنفسها والتفرد بها دون مشاركتها، يضمن لها ذلك حمايتها من التقليد، بالإضافة إلى ذلك تُعد استراتيجية التكامل كوسيلة لتحسين سلسلة القيمة في مهنة معينة تمكنها فيما بعد من تحسين ميزتها التنافسية (Garrette, Durand, Dussauge, Lehmann-Ortega, & Leroy, 2019, p. 227) على الرغم من المزايا التي تحملها هذه الاستراتيجية إلا أنها تعد عملية مكلفة جدا.

من خلال حدود هذه الاستراتيجية ظهرت استراتيجيات هجينة ساهمت في تخفيض تكاليف التكامل العمودي للمؤسسة، تعد كحل وسط ما بين التكامل والاتجاه إلى السوق (Williamson, 1981) وهي الاستراتيجيات التعاونية تختلف أشكالها وأنواعها من تعاقد صناعي إلى استعانة بالمصادر الخارجية إلى شراكة (انظر الشكل رقم 1). تُعد هذه الاستراتيجيات كمحاولة من المؤسسات لتحقيق أهدافها بالتعاون مع بعضها، وذلك بمشاركة وتجميع الموارد والمهارات لتطوير مشروع إبداعي لا يمكن للمؤسسة تنفيذه بمفردها، يتكثف التعاون من خلال تلك العلاقة على أساس الثقة وتبادل المعلومات. فيوفر ذلك التعاون مزايا تنافسية، وصولا أسهل لأسواق جديدة، وفرصا لأفضليات التجميع والتعلم المتبادل (Child, Faulkner, & Tallman, 2005, p. 15).

للتعاون نوعان هما: التعاون العمودي والأفقي، التعاون العمودي هو تعاون إما مع المورد أو الزبون يسمح بتكامل الموارد والمهارات مع الشريك مع تقليل خطر انتقال المعرفة والتقليد في الموارد الاستراتيجية (Hamouti, Robert, & Le Roy, 2014, p. 139)، يسمح ذلك بإنشاء علاقة قوية أساسها الثقة (Donada & Nogatchewsky, 2007)، ما يعزز تلك الشراكة، خصوصا أنه لا منافسة بين الشريكين على عكس التعاون الأفقي الذي يتم مع المنافسين، والذي يزيد معه خطر السلوك الانتهازي الذي يؤدي حسب (Santamaria & Surroca, 2011, p. 104) إلى تجنب التعاون معهم وعدم اعتبارهم كمصدر لتحقيق المزيد من الإبداعات.

الشكل (01): أشكال العلاقات بين المؤسسات ما بين الاتجاه إلى السوق والتكامل



المصدر: (Ater, 2007, p. 21) بتصرف

ثانيا. من أي منظور يُرى الإبداع؟

يحتل الإبداع مكانة خاصة لدى مسيري المؤسسات، فهو يعد من بين الاهتمامات الرئيسة لهم حسب الدراسات السنوية التي يجريها مجلس المؤتمرات Conference Board، من خلال هذه الدراسة الاستقصائية اتضح اختلاف مفهوم الإبداع لدى هؤلاء المسيرين، وذلك لكونه مصطلحا متعدد المعاني، فهو يدل على العملية والنتيجة في نفس الوقت (Garrette, Durand, Dussauge, Lehmann-Ortega, & Leroy, 2019, p. 184).

يطرح العديد من الباحثين على غرار (Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2016؛ Lehmann-Ortega, Musikas, & Dussauge, 2016) سؤالاً حول الإبداع في المؤسسات.

(Schoettl, 2022) فرقا في مفهوم الإبداع من منظور درجة التغيير فيه فيقسمانه إلى إبداع تدريجي وإبداع جذري.

الإبداع التدريجي (أو التحسيني، الروتيني، المستمر أو التشغيلي) وهو يعبر عن نفسه بتسميته تحسين تدريجي بشكل هامشي مقارنة مع العرض الحالي، وهو لا يحتاج لموارد أو مهارات جديدة، يرتبط هذا الإبداع بتخفيض التكلفة في الأنشطة الأساسية للمؤسسة، كالتوريد، الإنتاج أو التوزيع، على الرغم من أنه ومع الوقت سيحدث فارقا أو تغييرا واضحا مقارنة بالعرض المرجعي، ولكنه مع ذلك يبقى تدريجيا.

أما الإبداع الجذري (القطيعة، التخريبي أو الاستكشافي)، فهو على عكس التدريجي، يحدث فارقا واضحا وعميقا في القيمة المتصورة للزبون. فهو (منتج/عملية/خدمة) ذات ميزة غير مسبقة أو مألوفة توفر تحسينات في الأداء/تكلفة المنتج أو الخدمة مقارنة بالعرض المرجعي الحالي. من نتائجه أنه يغير القواعد التنافسية في الأسواق الحالية أو ينشئ أسواقا جديدة (Leifer, O'Connor, & Rice, 2001, p. 103).

يذكر الباحثون (Hamouti, Robert, & Le Roy, 2014) معيارا آخر للتصنيف، وهو حسب أبعاد الإبداع، وهما التطور التكنولوجي والتصور من طرف الزبون (أو القيمة المدركة للزبون)، وكلاهما مهم في وصف الإبداع. فبدمج التعريفين والاهتمام فقط بالقيمة المدركة للزبون يمكن أن نعرّف كلا من الإبداع الجذري والتحسيني كالتالي:

الإبداع الجذري هو ذلك التطوير الذي يؤدي إلى إنشاء فئة منتجات جديدة تستبدل المنتجات الحالية (Leifer, O'Connor, & Rice, 2001, p. 102)، والتي تمتلك مجموعة خصائص تنشئ من وجهة نظر الزبون ميزات لا تمتلكها المنتجات المنافسة أو العكس حذف ميزات لا تناسب الزبون أو لم يتكيف معها، أما الإبداع التحسيني فهو تحسين طفيف من وجهة نظر الزبون (لا تتغير القيمة المدركة له) في المنتجات الحالية (Hoonsopon & Tuenrom, 2009, p. 156).

ثالثا. التكامل العمودي/التعاون العمودي والإبداع، الحلقة المفقودة:

بناءً على فكرة أن الإبداع ينتج من خلال البحث عن مصادر للمعرفة، نقلها، دمجها وإعادة تركيبها في المؤسسة، تشير دراسة (Katila & Ahuja, 2002) إلى أن المؤسسات المتكاملة هي التي ستكون قادرة على حماية معارفها من خلال الاستفادة من الأنشطة المتنوعة التي قامت بإدخالها في سلسلة قيمتها ما سينتج عنه امتلاك قاعدة واسعة من المعارف تستغلها في الإبداع في مخرجاتها (منتج أو خدمة). على عكس المؤسسات التي تبحث عن معارف من مصادر خارجية سيشكل ذلك عائقا في دمج المعارف الخارجية والداخلية معا، ما سيخفض من أداء الإبداع في المؤسسة حسب (Lahiri & Narayanan, 2013, p. 1048).

على نقيض هذه الفكرة يشير (Dyer & Singh, 1998) أن استراتيجيات التعاون، كالشراكة والتحالف، تعد من بين الخيارات التي تسمح بالإبداع وإنتاج المعرفة. فأحيانا يصعب على المؤسسات تنفيذ استراتيجيات فردية، خصوصا إذا كانت تنشط في قطاع سريع التغير ودورة حياة منتجاته قصيرة، وكذلك عندما لا تستطيع أن تكتسب لوحدها كل الموارد والمهارات اللازمة لتطوير المنتجات الجديدة.

يعد التعاون العمودي مع المورد من بين تلك الحلول، إذ تشير العديد من الدراسات أن للتعاون العمودي أثرا إيجابيا على الإبداع، كدراسة (Fritsch & Lukas, 2001, p. 309) التي خلصت إلى أن المؤسسات التي انخرطت في تعاون في مجال البحث والتطوير مع المورد قد ساهم في الإبداع في العملية، وهو بديل لجهود الإبداع الداخلية للمؤسسة، أما التعاون مع الزبون فيساهم في توليد منتجات جديدة، ودراسة (Santamaria & Surroca, 2011) التي تشير إلى أن التعاون العمودي له أثر إيجابي على إبداع القطيعة والإبداع التحسيني، وأن أفضل الشركاء في نقل وتطوير التكنولوجيا هم الشركاء العموديون (الموردون والزبائن)، أما دراسة (Hamouti, Robert, & Le Roy, 2014) فقد خلصت إلى أن للتعاون العمودي أثرا إيجابيا على الإبداع التحسيني للمنتج ولا أثر له على الإبداع الجذري. على عكس هذه الأبحاث يظهر (Le roy, Robert, & Lasch, 2012) أن التعاون مع المورد له أثر سلبي على الإبداع الجذري في المنتج ولا أثر لها على الإبداع التدريجي. تعد هذه النتائج للأبحاث السابقة مثيرة للاهتمام ما يستدعي تعميق الفهم فيها وإسقاطها على البيئة المحلية لمعرفة أي منها ينطبق عليها.

رابعاً. الدراسة التطبيقية:

من خلال ما تم بناؤه في الإطار النظري لهذه الدراسة استطعنا وضع الفرضيتين التاليتين، وهما: أن للتكامل العمودي والتعاون العمودي مع المورد أثراً إيجابياً على الإبداع في المنتج بكل تصنيفاته، على أن نقوم بدراسة مدى صحة هاتين الفرضيتين من خلال إسقاطهما على قطاع الصناعة الغذائية، بدراسة حالة مؤسسة طيبة فود، لفهم أي هاتين الاستراتيجيتين يتم الاعتماد عليها في الإبداع في المنتج من طرف مسيري المؤسسة الجزائرية وما أثرها عليه حقاً.

1. تحليل قطاع صناعة المشروبات:

يعد قطاع صناعة المشروبات قطاعاً فرعياً من قطاع الصناعة الغذائية يتميز بحدة المنافسة فيه، فهو سوق أحمر دموي مثلما وصفه Kim & Mauborgne (2005). أغلب المؤسسات الناشطة في هذا القطاع تتميز بكونها إما صغيرة ومتوسطة الحجم، عائلية أو خاصة الملكية وهي المهيمنة على القطاع على الرغم من وجود علامات تجارية كبرى أخرى في السوق. وقع اختيارنا على هذا القطاع بالذات لأنه من بين أكثر القطاعات التي تظهر الإبداعات فيه للزبائن، سواء أكانت في المنتج بحد ذاته أو ما يتعلق به من حملات تسويقية، إشهار وتغليف... الخ حسب (كنفوش، 2021).

من مميزاته أيضاً أن محفظة منتجات المؤسسات الناشطة فيه متنوعة تتمثل في المشروبات الغازية أو المنكهة، عصائر الفواكه أو المياه المعدنية. إلا أنها تعد أيضاً من عيوبه، فكثر تنوع المنتجات بأسماء مختلفة قد تضلل الزبون وتوحي له باختلاف المنتج، إلا أنها لا تتعدى كونها عصائر منكهة، غازية، أو عصير فواكه. ف نجد العديد من الأسماء التسويقية كالمياه المنكهة، المشروب المنعش... الخ من الأسماء (كنفوش، 2021). وكما هو معروف في التسويق فإن المنتج ينقسم إلى كل من المنتج المادي (المشروب)، التغليف، المعلومات والخدمات المرتبطة بالمنتج والعلامة التجارية، يحاول المسكرون الإبداع في هذا المزيج لكسب أكبر شريحة ممكنة من الزبائن.

2. المؤسسة محل الدراسة، طيبة فود:

مؤسسة طيبة فود (Taiba Food Company TFC) هي مؤسسة خاصة تنشط في قطاع الصناعة الغذائية فرع صناعة المشروبات غير الكحولية، أنشئت من المؤسسة الأم "دبليس فود كومباني" (DFC) سنة 2007. تتخصص المؤسسة في إنتاج وتوزيع المشروبات غير الكحولية (عصير الفاكهة، المشروبات الغازية، مشروبات الطاقة) تحت العلامة التجارية "رامي" شعارها هو

"جودة تستحق الثقة". يقع مصنعها بالمنطقة الصناعية الرومية بالجزائر (Ramy food, 2023).

تتمثل المهمة الرئيسة للمؤسسة في تقديم خدمة ومنتج ذي جودة لا يماثله أي منتج في السوق، كما تسعى لتطوير نشاطها ومنتجاتها بما يلي احتياجات زبائنها والتطلع للوصول إلى كسب ولائهم، وضمان الإمداد المنتظم لمنتجاتها لهم. وكأي مؤسسة لها أهداف تعمل للوصول إليها، من بينها (Ramy food, 2023):

- رفع رقم أعمالها واكتساب مزايا تنافسية تمكنها من تطوير وتوسيع نشاطها وزيادة حصصها السوقية؛
- تهيئة ظروف الإنتاج، ووضع سيورة تضمن الجودة في مجال الصناعة الغذائية، وتعزيز الثقة بين شركائها؛
- توفير فرص الشغل لفئة الشباب.

3. سيورة نشاط المؤسسة ومحفظة منتجاتها:

بدأت مؤسسة طيبة فود نشاطها بإنتاج وتوزيع عصائر الفاكهة، ثم وسعت نشاطها نحو المشروبات الغازية ومشروبات الطاقة. من خلال ما يلي سنحاول تلخيص سيورة نشاط المؤسسة (Ramy Food, 2018):

- 2010 أطلقت مؤسسة تابعة لها لإنتاج مشروبات COMBIBLOC بسعة 1 و2ل؛
- 2011 أطلقت منتجاتها تحت العلامة التجارية "رامي" وهو عصير مصنوع من لب الفاكهة متوفر بـ 24 نكهة، بسعات مختلفة؛
- 2012 تم إطلاق مؤسسة تابعة أخرى متخصصة في إنتاج المشروبات المعلبة BEVERAGE و COMBIBLOC بسعة 20 سل؛
- 2013 إطلاق مشروبات الطاقة Coffee و Gold، وإطلاق مشروب بتركيبة جديدة تحتوي على قطع الفاكهة مع المشروب الذي يحتوي على لب الفاكهة؛

– 2015 تم إطلاق مؤسسة تابعة مختصة في إنتاج Ramy UP و Ramy Milk و Choco؛

– 2018 تم إطلاق مشروب الشعير؛

– 2020 تم إطلاق مشروب Water fruits.

من خلال سيرورة المؤسسة يظهر لنا جليا التحسينات والتغيرات المستمرة سنة بعد سنة في منتجاتها، سواء في تركيبة المشروبات، أم أنواعها أم سعة تعليلها، فالتشكيلة المتنوعة لمنتجاتها تعبر عن مهمتها في تطوير المنتجات بما يلي احتياجات الزبائن والتطلع للوصول إلى توقعاتهم من أجل كسب ولائهم.

تنقسم منتجات المؤسسة إلى خمس فئات، وهي: (انظر الجدول رقم 01).

الجدول (01): مزيج منتجات مؤسسة طبية فود

مشروبات الطاقة	مشروب الشعير	المشروبات الغازية
Ramy Wild Buffalo مشروب الطاقة/33سل ذوقان/24سل Ramy Red Buffalo ذوقان/33سل	Ramy مشروب الشعير 5 أذواق/33سل	Ramy Boissons Gazéifiées بعصير الفاكهة الطبيعي 5 أذواق/33سل، 4 أذواق/24سل Water Fruits 8 أذواق/33سل
مشروبات ثمرية		مشروبات الحليب
Ramy مشروب بلب الفاكهة 8 أذواق، 2/20سل 18 ذوق/1 20 ذوق/1,25ل	Ramy Kids مشروب بماء منكه مليء بالفيتامينات 5 أذواق، 20سل/125مل Ramy Princesse 4 أذواق/20سل	Ramy UP حليب منكه نصف دسم، 3 أذواق/125مل، 4 أذواق/20سل حليب بالشوكولاتة نصف دسم 1ل حليب بالشوكولاتة نصف دسم 18سل
Ramy light مشروب بلب الفاكهة 100 % طبيعي 1ل	Taiba مشروب ثمرى بلب الفاكهة الممزوج 6 أذواق/ 2ل/1ل/20سل	Ramy UP DUO حليب بالشوكولاتة نصف دسم بالفاكهة 3 أذواق/20سل

Ramy Milk حليب منزوع الدسم جزئيا 1ل حليب كامل 1 ل حليب Vitalio سعة 1 ل	Ramy Extra مشروب فواكه بعصيدة طبيعية 9 أذواق/ 2ل 10 أذواق/ 1,25ل 6 أذواق/ 30ل سل	Frutty مشروب ثمري 15 ذوق/ 2ل 8 أذواق/ 1ل 11 ذوق/ 20ل سل
Raib Ramy / L'ben Ramy 1ل 1ل Yupty à Boire	Ramy Délice مشروب بلب الفاكهة، 5 أذواق/ 1ل، 5 أذواق/ 24ل سل	Ramy مشروب بلب الفاكهة مع قطع طبيعية للفاكهة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Ramy Food, 2018)

من خلال الجدول نلاحظ تنوع المنتجات وعلاماتها التجارية وأذواقها (تصل إلى حد 24 ذوقا في المنتج الواحد) وأحجامها، كما تختلف أنواع العبوات. تنتهج المؤسسة استراتيجية التنوع في منتجاتها تحاول بذلك كسب أكبر قدر ممكن من الزبائن على اختلاف شرائحهم.

4. الدراسة الكيفية، جمع البيانات وتحليلها:

قمنا في هذه الدراسة باختيار النموذج التفسيري كنموذج معرفي، يمكننا من خلاله فهم اختيار المؤسسة للتكامل أو التعاون مع المورد للإبداع في منتجاتها. فباتباعنا لهذا النموذج نؤكد على أننا نرى أن المعرفة هي بناء إنساني ذاتي، ويتم الوصول إليها من خلال تفسيرات الباحث للموضوع، ومن خلال سياقه (Ezzerari, 2008).

كما أن استعمالنا للمنهج الكيفي الذي يعكس تفاعل الباحث مع موضوع البحث كان بهدف معرفة أثر التكامل/التعاون العمودي على الإبداع في المنتج، وذلك حسب التفسيرات التي قدمها الفاعلون في المؤسسة.

سنستعين في بحثنا هذا بأسلوب كيفي قلّ استعماله، وهو " Re-use of qualitative data (RQD) " والذي يعرفه Thorne (2004) بأنه "إعادة فحص مجموعة من البيانات النوعية بهدف استكمال بحث ثان أو الإجابة عن أسئلة بحثية تختلف عن أسئلة البحث الأول" (Aumônier, 2016)، وقد أكد هذا الأسلوب شرعيته في مجال علوم التسيير. إن إجراء RQD يشكل طريقة مثيرة للاهتمام في الاستفادة القصوى من البيانات النوعية من حيث فتح المجال لتفسيرات جديدة للبيانات المجمعة سابقا (Chabaud & Germain, 2006)، في هذا الأسلوب يمكن للباحث أن يستعمل بيانات تم جمعها من طرف باحث آخر (Chabaud

(203, p. 2006, Germain &، في بحثنا هذا سنعيد استعمال البيانات التي جمعناها سابقا بالمقابلات نصف موجهة، والتي تم إجراؤها وجها لوجه لإجراء بحث كانت إشكاليته متعلقة "بالانتقال من الإبداع إلى الإبداع الاستراتيجي لمواجهة البيئة التنافسية (2018)" وكانت من بين نتائجه أن المؤسسة استطاعت أن تبدع في منتجاتها، ولكن السؤال الناشئ من هذه الإشكالية هو معرفة مصدر ذلك الإبداع هل كان بالاعتماد على موارد وكفاءات المؤسسة أو بالاعتماد على غيرها، أي هل اتجهت للتكامل أو للتعاون؟ سنستعين في دراستنا هذه أيضا بأجوبة الأسئلة التي تم طرحها بمقابلات أجريت خصيصا لهذه الدراسة، وكذلك سنستعين بالوثائق الداخلية للمؤسسة المرسلة عبر البريد الإلكتروني، وسنعمد أيضا على الموقع الرسمي للمؤسسة وصفحاته على مواقع التواصل الاجتماعي لمعرفة المنتجات الجديدة المطروحة منذ ذلك الحين وآراء زبائننا فيها. سنقوم بتحليل هذه البيانات بطريقة التحليل الإضافي أو التكميلي Additional analysis الذي يعد تحقيقا معمقا لسؤال ناشئ أو جانب من البيانات التي لم يتم أخذها بعين الاعتبار بشكل كاف أثناء التحليل الأولي حسب ما أشار إليه كتاب The sage encyclopedia of social science research methods، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام هذا التحليل يلزم الباحث في علوم التسيير حسب Thorne (2004) العودة إلى البيانات الأولية المجمعة دون تحليل لكي لا يتناقض ذلك مع شخصية الباحث الأول (Chabaud & Germain, 2006, p. 209). لهذا وحسب الجدول الآتي سنقوم بإعادة استعمال البيانات الأولية التي سجلت كتابيا سابقا.

البيانات المعاد استعمالها كانت ضمن المقابلات المسجلة كتابيا كما هي موضحة في الجدول 2:

الجدول (02): المقابلات المعاد استعمالها

الرقم	المستجوب	عدد المقابلات	المدة	تاريخ المقابلة
1	مكلف باليقظة والدراسات	4	2 سا	2018
2	مسؤول في مصلحة الإنتاج	1	45 د	2018
3	مسؤول عن المخبر	1	1 سا	2018
4	مسؤول في مصلحة البحث والتطوير	2	1 سا	2018

المصدر: من إعداد الباحثين

أما المقابلات التي تمت من أجل هذه الدراسة هي الجدول (03):

الجدول (03): عدد المقابلات

الرقم	المستجوب	عدد المقابلات	المدة	تاريخ المقابلة
1	مسؤول فئة في قسم التسويق	1	1 سا 30 د	2021
2	مكلف باليقظة والدراسات	1	1 سا	2021

المصدر: من إعداد الباحثين

قمنا بنسخ المقابلات باستعمال MS Word وتم دمجها وترميزها لتحليلها بأسلوب التحليل الإضافي كما أشرنا سابقا. يشير (Chabaud & Germain, 2006) إلى أنه من الممكن للباحث الذي يتبنى النموذج المعرفي التفسيري، والذي يصل إلى البيانات الأولية أن ينتج معرفة من خلال فهمه للظاهرة من خلال البيانات الأولية وتفسيره للتأويلات التي تحملها (انظر الجدول رقم 04).

الجدول (04): RQD والنموذج التفسيري

النموذج المعرفي التفسيري	
الأنطولوجيا	فرضية نسبية يتم إدراك/ تفسير الواقع من خلال المعرفة
الأبستمولوجيا	يفسر الباحث التجربة التي يعيشها ويعبر عنها المبحوثون الذين ينتجون تفسيرات بأنفسهم حول الموضوع
مشروع المعرفة	الفهم التعاطفي مع المبحوثين
منهجية: نتائج حول RQD	يعمل الباحث على تفسيرات معقولة وعلى البيانات الأولية كما يمكنه مقارنتها مع تفسيرات الباحث الأولى، ويستعير تفسيرات من باحثين آخرين حول واقع مفسر من طرف المبحوثين

المصدر: (Chabaud & Germain, 2006, p. 213) بتصرف

5. نتائج الدراسة:

للإجابة عن سؤالنا البحثي ودراسة صحة الفرضيات تبين لنا ضرورة تقسيم محاور الأسئلة إلى ما يلي، يمكن الرجوع إلى (الملحق رقم 01):

- الاعتماد على الموارد والمهارات الداخلية من خلال التكامل؛
- الاعتماد على الموارد والمهارات الخارجية من خلال التعاون؛
- أثر التكامل/التعاون على المنتج.

1.5. الاعتماد على الموارد والمهارات الداخلية من خلال التكامل:

لمعرفة مكانة الإبداع في المؤسسة لابدّ من البحث عن مصدره أولاً، وكما هو معروف يبدأ من مصلحة البحث والتطوير، من خلال الوثائق الداخلية للمؤسسة نجد حسب الهيكل التنظيمي لها وجود وحدتين للبحث والتطوير ومراقبة الجودة، وهما عبارة عن مخبر مزود بالآلات والتجهيزات المتخصصة، الأولى تخصصها الحليب والألبان والثانية للمشروبات والعصائر تتمثل مهمتها في تحليل المواد الأولية المستوردة ومراقبتها وابتكار التراكيب للمشروبات المختلفة. تحاول الوحدة إدخال مواد متنوعة في مشروباتها تماشياً مع يتطلبه السوق، ولكنها لا تستطيع فعل ذلك دون دراسة للسوق، إذ يشير مسؤول في مصلحة البحث والتطوير أن "وحدة البحث والتطوير تتشارك مع المصلحة التجارية في طرح الأفكار الإبداعية بدمج المعلومات حول التراكيب ورغبات الزبائن، إذ تشجع المؤسسة موظفيها على طرح الأفكار الإبداعية وتساعدتهم على تسهيل تطبيقها"، فبعد أن تقوم مصلحة التسويق والمصلحة التجارية بعمل دراسة للسوق ومعرفة ما يرغب به الزبون أو ما هو مطروح فيه تشارك تلك المعلومات مع مصالحها الأخرى ليتم أخيراً طرح منتج جديد أو تحسين منتج حالي. تعتبر المؤسسة موظفيها كزبائنهم الداخليين هم أول مجرب لها وأول من يعطي رأيه فيها.

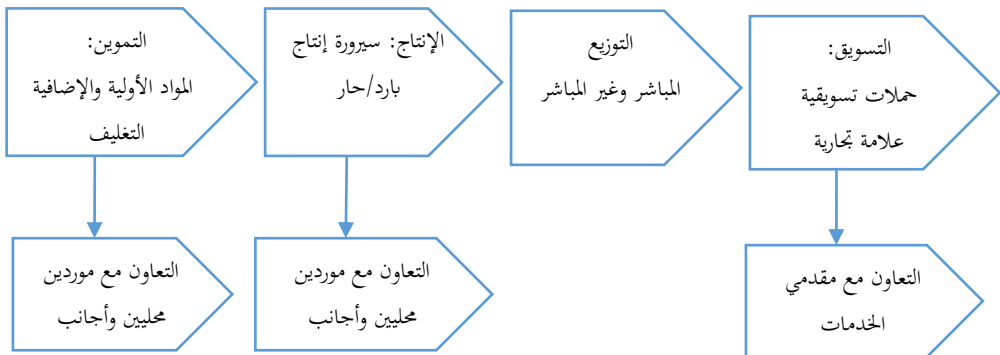
استطاعت المؤسسة طرح مشروبات جديدة بالنسبة للسوق الجزائري، كان ذلك بمساهمة كل أطراف المؤسسة، إلا أن المكلف باليقظة والدراسات أشار إلى أن كون المؤسسة خاصة فهذا يعني أن للمسير الكلمة الفصل "لدينا في مؤسستنا مصلحة الأنثوغرافيا هي التي تعد التصميم الخاصة بتغليف المنتجات، ولكن بما أن المؤسسة خاصة فإن المسير هو من له الكلمة الأخيرة في قبول أو رفض التصميم، فمثلاً في منتج *Ramy Energy drink* كان تصميمها تقليداً لتصميم مشروب *TNT* لأنه ناجح، وكانت تلك فكرة المسير نفسه، قمنا بعمل تصميم مشابه له بخصوصية منتج المؤسسة، يتم المصادقة على التصميم من طرف مسير المؤسسة ثم يرسل إلى المورد لتنفيذه". تعتمد المؤسسة في طرح المنتجات الجديدة على استراتيجية التقليد لكل ما هو ناجح في السوق العالمية وتطرحه في السوق المحلي، حيث قامت في سنة 2018 بإطلاق منتج جديد (مشروب الشعير) "هو مشروب غازي جديد من حيث مذاقه ومفهومه *A new concept* استغرقت المؤسسة

حوالي ثلاث سنوات لإنجاح إطلاقه من 2013 إلى 2016 " حسب ذات المسؤول. بالإضافة إلى مشروب الشعير أطلقت المؤسسة حسب مسؤول فئة في قسم التسويق " مشروب *Water Fruits* هو منتج جديد للمؤسسة، فهو لا يشبه الماء المنكه، كان منافسنا *Aquafine* سابقا في إطلاق المنتج على الرغم من أننا حضرنا لإطلاقه قبله إلا أن مشكل في الآلات حال دون ذلك، طرح المنتج للسوق بعده بفارق شهرين لم يكن الزبون على علم أن المنتج لعلامة رامي" تحاول المؤسسة الحفاظ على سمعة علامتها التجارية بعدم التصريح بمنتجاتها الجديدة إلا بعد فترة "تجريبية" يضيف نفس المسؤول "تقوم مصالحننا دائما قبل إطلاق المنتج رسميا بعمل مدة تجريبية للمنتج فإذا أظهرت الدراسات بأن المنتج أعجب الزبون الجزائري نقوم بإطلاقه رسميا، وهذا ما قمنا به سنة 2020 لا نريد أن نغامر بعلامتنا التجارية (...). بعدما أطلقنا منتجنا حسب مصالحننا لاحظنا نقص المبيعات في منتج منافسنا، وكان سبب ذلك مشكل في التوزيع لديه، صحيح أنه اكتسب حصة سوقية كبيرة كونه *First mover* ولكنه خسرها بعد ذلك، استطعنا اقتناص الفرصة وتوسيع حصتنا السوقية".

2.5. الاعتماد على الموارد والمهارات الخارجية من خلال التعاون:

تعتمد المؤسسة على مصالحها الداخلية في تحقيق أهدافها وتسيير عملياتها، وكل ما يتعلق بها من تموين، وإنتاج، وتسويق، فهي تمتلك الموارد اللازمة لذلك. إذ نجد وحدة التموين التي تهتم بتوفير المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج، وتمتلك وحدة إنتاج بها ورشتان، الأولى بها ثلاثة خطوط لإنتاج المشروبات المعبأة في القوارير البلاستيكية، وخط لمشروبات الفواكه المعبأة في العبوات المعدنية، أما الورشة الثانية فهي مختصة في إنتاج مشروبات الطاقة.

الشكل (02): سلسلة قيمة المؤسسة طيبة فود



المصدر: من إعداد الباحثين

ولكن مع ذلك تتجه لربط علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى (انظر الشكل رقم 2) فمثلا لجلب المواد الأولية تتعامل مع موردين محليين وأجانب "لدينا علاقات جيدة مع الموردين، تسمح لنا تلك العلاقات بتسهيل طرق الدفع فالعلاقة قائمة على الثقة، فنحن نتعامل مع مؤسسة سيفيتال لتوريد السكر، ومؤسسة عمور لتوريد عصيدة الفواكه، وكذلك نتعامل مع موردين أجانب من الصين، ألمانيا وتركيا لتوريد الأحماض، الفيتامينات والنكهات... الخ" على حد قول المكلف باليقظة والدراسات.

بالإضافة إلى ذلك "تتعاون المؤسسة مع محابر خارجية كمعهد باستور لتحليل المواد، كما تتعاون مع أساتذة ضمن تربصات داخلية" يسمح لهم ذلك معرفة نوعية المواد الأولية وجودتها الداخلة في تركيبة منتجاتها التي يتم أحيانا التعاون مع مؤسسات أجنبية لتطويرها، فهي تحاول بقدر الإمكان الاستفادة من خبراتهم لتستطيع تطوير منتجاتها مثلما أشار إليه مسؤول في مصلحة البحث والتطوير "صحيح أن المؤسسة تعتمد على وحدتيها في طرح التراكيب الخاصة بمنتجاتها، لكنها أحيانا تتجه إلى مورديها للاستعانة بخبرتهم في هذا المجال لاستيراد تراكيب خاصة، وذلك تخفيضا لتكلفتها لأنها لا تمتلك التجهيزات الخاصة بذلك"، يضيف مسؤول في مصلحة الإنتاج قائلا "عند إطلاقنا لمشروب الشعير تحت العلامة التجارية RIO أول مرة لم يتقبله الزبون لأنه يختلف عما عهده، فقمنا بتكييفه ليتلاءم وقيم الزبون المحلي فهو معروف على أنه مشروب يتبع في سيرورة إنتاجه سيرورة الخمر بدون كحول، فالعلامات المنافسة كـ *Amazon* و *Luxemburg* تنتجه بتلك الطريقة وتنزع منه الكحول في آخر مرحلة أما في مؤسستنا فقد غيّرنا من طريقة إنتاج هذا المشروب وحذفت منه مرحلة التخمر ونزع الكحول نهائيا من السيرورة، بذلك هو لا يحتوي على الكحول لا أثناء إنتاجه ولا بعدها، كان ذلك بالتعاون مع موردينا وهذا راجع إلى المعالجة الخاصة لتركيب المنتج، فالآلات الخاصة بهذه العملية مكلفة جدا ونحن لا نمتلكها، شمل هذا التغيير أيضا المواد الأولية المركبة له وصولا إلى سيرورة إنتاجه، فهو يتميز بتركيب غير مستقرة لذا استعنا بشريكنا الأجنبي".

بالإضافة إلى ذلك تتعاون المؤسسة مع مؤسسات للتغليف من خلال المقاوله الباطنية، وعندما نتحدث عن التغليف فنحن نتحدث عن أول ما يراه الزبون، فهو يعد أكثر من شيء جمالي، ولكنه بالفعل تحدٍ لكل مؤسسة تحاول تسويق منتجها، فالتصميم السيء هو أحد الأسباب الرئيسة لفشل أي منتج. أكد على ذلك مسؤول فئة في قسم التسويق "نتعامل مع مورد مختص بالتغليف منذ زمن طويل، يرسل لنا المنتجات بجودة جيدة كما يزودنا بالمعلومات الخاصة بالتصاميم الجديدة وكل ما هو رائج في السوق، ترك التعامل الجيد معهم أثرا جيدا لدينا ولديهم (...). إن شركاءنا مؤسسات عالمية

مثل *Tetra pak*، العبيكة، *Sig Biz*، *Combibloc* نتعامل مع هؤلاء الموردين في شراء العبوات الصغيرة، أما المنتجات ذات سعة 2 ل فإننا نتعامل مع *Elo pak*."

إن التعبئة والتغليف أداة إغراء للزبون، إذ يمكن للتصاميم المميزة أن تزيد من مبيعات المنتج، وهو ما سعت إليه المؤسسة في تسويق منتجاتها. فعند إعادة إطلاقها لمشروب الشعير عمدت إلى تغيير حجم وتصميم العبوة من خلال إدخال تحسينات عليها، فأصبح حجمها 33 سل في عبوة بلاستيكية بعدما كان 24 سل في عبوة زجاجية يلائم حجمها الصغير ووزنها الخفيف مع قبضة اليد، وحتى الألوان كانت مميزة مع الرسومات التي عليها. اتبعت المؤسسة في إطلاقها للمشروب الجديد *Water fruits* نفس المسار، إذ أطلقت المنتج بنفس السعات والتغليف، لأنها تعلم جيدا تفضيلات زبائنها.

3.5. أثر التكامل/التعاون على المنتج:

كان لتعاون المؤسسة مع الموردين (للمواد الأولية، التراكيب، التغليف... إلخ) أثر واضح على منتجاتها وتحسين جودتها. يشير مسؤول فئة في قسم التسويق "إن التعاون مع المؤسسات العالمية في التغليف يساعدنا على الاستفادة من إبداعاتها في منتجاتها، فمثلا الشكل المائل في العلبة الكرتونية يمكّن المؤسسة من إظهار العلامة التجارية، كما يمكّن الزبون من الإمساك السهل بعلبة المشروب، إضافة إلى ذلك فإن العلبة الكرتونية قابلة للتدوير بشكل كامل، يقلل ذلك من استهلاك البلاستيك (...). نعلم بوجود مشكل في فتح الأغذية في منتجاتنا، لذلك ولتسهيل عملية استعماله قمنا بالتعاون مع مورد جديد بإضافة التقنية التي يتم فيها قطع الغلاف الداخلي لغطاء العبوة " أضاف قائلا: "إن التعاون مع المؤسسات الموردة مكننا من أن نعبئ منتجاتنا في سعات وأنواع تعبئة مختلفة تمس كل فئات الزبائن على عكس العلامات التجارية المنافسة، فمؤسسة إفروي تعبئ في علب بلاستيكية *PET (poly téréphtalate d'éthylène)* ومعدنية *Cannette* وتقتصر سعاتهم على 1 و 2 ل و 33 سل، أما مؤسسة طازج فتعبئ في *PET* " تحاول المؤسسة الاستفادة قدر الإمكان من المؤسسات التي تتعاون معها لكي تصل إلى أكبر شريحة ممكنة.

إن سيورة الإنتاج والتغليف تؤدي دورا هاما في الحفاظ على خصائص المشروبات بصفة عامة، حاولت المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار استعمال الأغلفة الكرتونية والزجاجية، بالموازاة مع الأغلفة البلاستيكية حفاظا على صحة الزبون.

من خلال المسؤولين الذين تمت مقابلتهم حاولنا معرفة رأي زبائنهم في منتجاتهم من خلال دراسات السوق التي يقومون بها، وقد لاحظنا أن الزبون المحلي يفضل تصاميم وأذواق العلامات التجارية العالمية، لذا فالمؤسسة تتجه إلى تقليدها أو محاكاتها. وبما أنها لا تريد المغامرة بعلامتها التجارية كما ذكرنا سابقا، فإنها تطرح منتجاتها لفترة تجريبية لتتمكن في الأخير من المصادقة على إنتاج المشروب من عدمه، وقلما يُرفض منتج معين.

حسب دراسة (عبادي، 2023) فإن تقييم الناشطين على صفحة التواصل الاجتماعي للمؤسسة (Facebook) والذي يفوق عددهم 73 ألف مشترك لمنتجاتها كان إيجابيا بنسبة 78% ما يدل على إعجابهم بها. يثق الزبون الجزائري في منتج المؤسسة، يؤكد ذلك قول المكلف باليقظة والدراسات " لما أطلقنا مشروب الشعير أول مرة في 2013 حمل العلامة التجارية *RIO* وبسبب مفهومه الجديد لم يتقبله الزبون. أولا، لأنه لا يدل على أنه منتج محلي من خلال علامته، وثانيا لأن مشروب الشعير مرتبط بمفهوم المشروبات الكحولية. لكن لما تم تغيير العلامة إلى علامة رامي تقبله الزبون المحلي لثقته في العلامة التجارية للمؤسسة" مضيفا "أعجب زبائننا بمشروب *Water Fruits* لذلك أطلقناه رسميا سنة 2020 (...) نعلم جيدا أن زبائننا يثقون في منتجاتنا، والدليل على ذلك هو زيادة مبيعاتنا كل سنة، فنحن نحاول الوصول إلى جميع الفئات والشرائح عن طريق استراتيجية التنوع التي ننتهجها"، بالإضافة إلى الزبون المحلي فإن منتجات المؤسسة مطلوبة في السوق الدولي مثلما أشار إليه مسؤول فئة في قسم التسويق " نحاول المشاركة في المعارض الدولية منذ 2019 للتعريف بمنتجاتنا، وبما أنها مطلوبة كنا نوزعها بطريقة غير مباشرة، أما الآن فنحن نصدرها لإفريقيا، أوروبا (فرنسا وإسبانيا) وأمريكا (كندا) عبر وكلاء خارجيين، لأننا حصلنا على الـ 9001 منذ سنة 2021".

6. مناقشة النتائج:

إن قطاع صناعة المشروبات من القطاعات التي تشهد منافسة شرسة وغير شرعية، فالمؤسسات المنافسة للمؤسسة محل الدراسة من المؤسسات المعروفة ك (نقاس، إفروي، روية، طازج)، وكذلك هناك علامات جهوية تتنافس كلها على توسيع حصصها السوقية، وكسب ولاء زبائنهم عبر تلبية احتياجاتهم من خلال الإبداع في منتجاتها.

تحاول المؤسسة محل الدراسة الوصول إلى الريادة في هذا القطاع، وذلك باتباع استراتيجيات عديدة، من بينها استراتيجية التنوع، فهي تنتج أعدادا كبيرة من المنتجات بأذواق وسعات مختلفة

تلبية لاحتياجات ورغبات زبائنها، فأخذ آراء الزبائن بعين الاعتبار يؤدي إلى تحسين تقبل الزبائن للمنتجات، مما سيزيد من وفائهم للمؤسسة وشراء المزيد، مما ساعد في إنشائه حسب (Katti, 2019, p. 95).

بالإضافة إلى ذلك فهي تتبنى استراتيجية التقليد، حيث تستوحي تصاميمها من منافسيها الحاليين أو من العلامات التجارية العالمية، ساهم ذلك كثيرا في تحسين مركزها التنافسي، إن هذا الأسلوب ما هو إلا رد فعل لما يحدث في البيئة شديدة المنافسة التي تنشط فيها، وهي كاستراتيجية دفاعية تقوم بها المؤسسة لتمتص الصدمات التنافسية وتستفيد من حركات First Movers.

بذلك يمكننا القول إن المؤسسة اعتمدت في إبداعها في منتجاتها على مصالحها الداخلية، فهي تمتلك مصلحة للبحث والتطوير التي قامت بالاستثمار فيها لتطوير قدراتها الإبداعية الداخلية وترجمتها على شكل منتجات جديدة، وكذلك مصلحة التسويق التي تعنى بكل ما هو جديد من خلال اليقظة التنافسية التي تبناها، فهي تراقب منافسيها عن كثب سواءً الحاليين أو الداخلين الجدد، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لم تتجه إلى إدخال نشاط جديد إلى سلسلة قيمتها كإنتاج المواد الأولية أو تصنيع مواد التعبئة والتغليف... الخ، أي لم تبني استراتيجية التكامل العمودي، وذلك أولا لعدم لامتلاكها للموارد المالية الكافية، وثانيا لأن التعاون العمودي شكّل بديلا أفضل وأقل تكلفة. إذ تظهر نتائج الدراسة أن المؤسسة تعاونت مع عدة أنواع من الموردين من خلال علاقات الشراكة أو المقاولات الباطنية، سواءً أكان ذلك على مستوى الإنتاج، أم التغليف، أم التسويق. استطاعت بذلك أن تنجح في إطلاق عدة منتجات من بينها مشروبات الشعير الذي لم يرض عنه الزبون في البداية حينما حمل علامة RIO فعمدت المؤسسة إلى التغيير في علامته، سعره، تعبئته، تركيبته، وحتى تعديل سيرورة إنتاجه، بالتعاون مع المورد ليتماشى والثقافة السائدة للزبون المحلي، وهو ما نعبّر عنه بالإبداع التحسيني الذي يحدث تحسنا طفيفا في المنتج من وجهة نظر الزبون، إذ لم تتغير القيمة المدركة كليا. فالمؤسسة استطاعت التواصل مع زبائنها ما مكّنها من التعرف عليهم بشكل أفضل وتفهم احتياجاتهم، ما أدى إلى تعزيز مكانتها في السوق (Katti, 2019, p. 95)، وكنتيجة لذلك استطاعت المؤسسة أن تخفض من تكاليفها، كان هذا بمثابة إبداع في العملية وهو "إبداع تحسيني أو تدريجي".

يمكن القول في الأخير كتحقق من صحة الفرضيات المطروحة أن المؤسسة إذا أرادت أن تبعد في منتجاتها فإن المورد يعد من بين الشركاء المفضلين لتحقيق ذلك، على عكس التكامل العمودي الذي

يعد مكلفاً، مع الإشارة إلى أن استراتيجية التعاون العمودي مع المورد تساهم بشكل ملحوظ في الإبداع التحسيني للمنتج الذي لا يغيّر بالضرورة القيمة المدركة للزبون؛ وبذلك تكون الفرضية الأولى مرفوضة والثانية مقبولة.

الخاتمة:

انصب اهتمامنا في هذه الدراسة على الإجابة عن إشكالية استمرارية الإبداع والحفاظ عليه في المؤسسات من خلال استراتيجيتين تندرجان ضمن النمو الخارجي للمؤسسة، وهما التكامل العمودي والتعاون العمودي. حصرنا علاقات التعاون التي تربط المؤسسة مع الفاعلين الاقتصاديين في بيئتها بعلاقتها مع المورد، وأردنا من خلالها معرفة ما هي الاستراتيجية التي اختارت المؤسسة تبنيها وما أثرها على الإبداع في المنتج. قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على قطاع الصناعة الغذائية باستعمال منهج كيفي.

تشير نتائج الدراسة الكيفية التي أجريناها أن استراتيجية التعاون العمودي الخلفي لها أثر إيجابي على الإبداع التدريجي (وهو إبداع في العملية) للمنتج من خلال منتج "مشروب الشعير"، وأيضاً من خلال التحسينات التي طرأت على التراكيب، الأذواق وعلى تصاميم أغلفة المنتجات الأخرى التي طرحها. ولا أثر لها على الإبداع الجذري الذي ينشئ قيمة جديدة للزبون. يمكن القول إن المسؤولين في مؤسسة طيبة فود اتجهوا إلى تبني هذه الاستراتيجية لأنها الحل الأقل تكلفة بالمقارنة مع التكامل العمودي الذي يستلزم اكتساب مهارات جديدة في المجال الذي ستتكامل فيه، وقد يعرض المؤسسة إلى التشتت وعدم التركيز على مهنتها الأساسية بسبب تعدد الأنشطة.

من بين حدود هذه الدراسة أنها اعتمدت على مفهوم الإبداع من منظور الزبائن وليس من منظور التطور التكنولوجي، كما أنها أسقطت على قطاع الصناعة الغذائية فرع صناعة المشروبات وبالضبط على مؤسسة طيبة فود الحاملة للعلامة التجارية "رامي" كوحدة تحليل، التي لم تتجه لاستراتيجية التكامل العمودي عندما أرادت الإبداع في منتجاتها بل اختارت التعاون العمودي. سيكون من المثير للاهتمام أن تتم الدراسة على مؤسسات تبنت الاستراتيجيتين للإبداع وتعميق فهم الفروق بينهما، فهذه النتائج مرتبطة بخصوصية المؤسسة الخاصة الناشطة في هذا القطاع ولا يمكن تعميمها.

بناءً على نتائج الدراسة يمكن أن نقدم أهم توصية متعلقة بأفضل الخيارات المتاحة للمؤسسة للإبداع في منتجاتها، وهي تكثيف التعاون مع المؤسسات على اختلافها، ومحاولة اكتساب مهارات

وخبرات أو موارد جديدة من خلالها تساعد فيما بعد في تحسين وتطوير منتجاتها. فمن الممكن أن تصل من خلال استراتيجيات التعاون إلى ما لم تصل إليه من خلال استراتيجيات التكامل.

قائمة المراجع

1. إيمان عبادي. (2023). العلاقات العامة الرقمية ودورها في التسويق للمنتجات الغذائية في الجزائر-دراسة تحليلية لصفحة رامي فود Food Ramy على موقع التواصل الاجتماعي فيسبوك. مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، (1)5، الصفحات 28-53.
2. عيسى حيرش. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عين مليلة- الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
3. محمد كنفوش. (2021). العلاقة بين الهيكلة والاستراتيجية من خلال مقارنة الموارد والكفاءات -حالة قطاع الصناعات الغذائية- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال: جامعة الجزائر 3.
4. Ater, M. (2007). De la sous-traitance à la coopération: la gestion de la R&D dans les entreprises françaises. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, (pp. 1-24). Montréal.
5. Aumônier, B. (2016). La pensée à l'épreuve de l'expérience du Sensible : analyse secondaire de données qualitatives et approche catégorielle anticipation/émergence innovante d'inspiration phénoménologique. *Recherches Qualitatives*(n° 20), pp. 355-367. Récupéré sur <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/>
6. Chabaud, D., & Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? *Management*, Vol. 9, pp. 199-221. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-2006-3-page-199.htm&wt.src=pdf>
7. Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy, Journal of chemical information and modeling* (éd. Second Edition, Vol. Vol 53). New york: Oxford University Press Inc. doi:<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
8. Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2007). La confiance dans les relations interentreprises - Une revue des recherches quantitatives. *Revue française de gestion*(N° 175), pp. 111-124. doi:10.3166/RFG.175
9. Dyer, J., & Singh, H. (1998, Oct.). The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23(N° 4), pp. 660-679. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/259056>
10. Ezzerari, A. (2008). Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel - Etude de 9 cas de PME sous-traitantes (Thèse de Doctorat). Sciences de Gestion, France: Université Paul Verlaine-Metz (Ecole Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Economique et de gestion).

11. Fritsch, M., & Lukas, R. (2001). Who cooperates on R&D? *Research Policy*, 30, pp. 297–312. doi:[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00115-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00115-8)
12. Garrette, B., Durand, R., Dussauge, P., Lehmann-Ortega, L., & Leroy, F. (2019). *Strategor: La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale* (éd. 8 édition). Dunod.
13. Hamouti, R., Robert, F., & Le Roy, F. (2014). Stratégie individuelle, stratégie de coopération verticale ou stratégie de coopération. Quelle est la meilleure stratégie pour l'innovation produit? *Innovations*, N° 43, pp. 135-161. doi:10.3917/inno.043.0135
14. Hoonsopon, D., & Tuenrom, G. (2009). The empirical study of the impact of product innovation factors on the performance of new products: Radical and incremental product innovation. *The Business Review*, 12, pp. 155-162.
15. Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product introduction. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45(No. 6), pp. 1183-1194. Récupéré sur <http://www.jstor.org/stable/3069433>.
16. Katti, A. (2019). Les Living Labs au service de l'innovation des entreprises algériennes. *Revue Algérienne d'Economie de gestion*, Vol. 13(n° 02), pp. 87-97. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/154/13/2/105144>
17. Lahiri, N., & Narayanan, S. (2013). Vertical Integration, Innovation and Alliance Portfolio Size. *Strategic Management Journal*, 34, pp. 1042–1064. doi:10.1002/smj.2045
18. Le roy, F., Robert, M., & Lasch, F. (2012). Coopération verticale ou horizontale : quelle stratégie pour l'Innovation produit ? 22^{xxieme} conférence de l'AIMS, (pp. 1-23). France. Récupéré sur <https://www.strategie-aims.com/conferences/22-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2595-cooperation-verticale-ou-horizontale-quelle-strategie-pour-linnovation-produit>
19. Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor* (éd. 7 édition). Paris, France: Dunod.
20. Lehmann-Ortega, L., Musikas, H., & Schoettl, J.-M. (2022). *ReInvent your business model with the Odyssey 3.14 approach*. Malakoff: Dunod. Récupéré sur https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/Feuilletage_2586.pdf
21. Leifer, R., O'Connor, G., & Rice, M. (2001). Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Hubs. *The Academy of Management Executive*, Vol. 15(n° 3), pp. 102-113.
22. Ramy Food. (2018). Récupéré sur Ramy Food: https://www.ramyfood.com/images/pdf/Catalogue_FR.pdf
23. Ramy food. (2023). Ramy food. Consulté le 12 29, 2023, sur <https://www.ramyfood.com>

24. Santamaria, L., & Surroca, J. (2011). Matching the Goals and Impacts of R&D. *European Management Review*, 8, pp. 95–109. doi:DOI: 10.1111/j.1740-4762.2011.01012.x

25. Williamson, E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, Vol. 87(Issue 3), pp. 548-577.

الملاحق:

الملحق رقم 01: أسئلة المقابلة

الرقم	المحور	الأسئلة
1	معلومات عن المؤسسة	هل يمكن إعطاء نظرة عامة حول نشاط مؤسستكم، مهامها، أهدافها، الاستراتيجيات المتبعة فيها؟ هل يمكن إعطاء موجز عن سيرورة نشاط المؤسسة وتشكيلة منتجاتها؟
2	الاعتماد على الموارد والمهارات الداخلية من خلال التكامل	هل تمتلك مؤسستكم مصلحة تنظيمية مكلفة بالإبداع؟ ما هي مهامها؟ هل تشترك كل مصالحكم الداخلية في طرح الأفكار الإبداعية؟ ما هي سيرورة طرح المنتجات الجديدة؟ ومن هي المصالح المشاركة في ذلك؟ هل تتحكمون في كامل السيرورة الإنتاجية؟ هل مددتم أنشطتكم لمهن جديدة؟ ما هي؟
3	الاعتماد على الموارد والمهارات الخارجية من خلال التعاون	هل احتجتم إلى أطراف خارجية لإطلاق منتجات جديدة؟ ولماذا؟ ما هي طبيعة علاقتكم مع تلك الأطراف؟ هل أوكلتهم أنشطة معينة إلى مورديكم أو زبائنكم؟ هل أدى تعاونكم مع مؤسسات خارجية إلى إضافة ميزة جديدة لمنتجاتكم مقارنة بمنافسيكم؟ أو هل استطعتم تخفيض تكاليفكم؟
4	أثر التكامل/التعاون على المنتج	هل نتج عن تعاونكم مع مورديكم أي أفكار إبداعية؟ هل نتج عنه إطلاق منتجات جديدة؟ هل أثرت خبرة ومهارة المورد على تحسين منتجاتكم؟ على أي صعيد؟ هل هناك أطراف أخرى ساهمت في تحسين منتجاتكم؟ من خلال دراسات السوق، كيف كانت آراء زبائنكم حول منتجات مؤسستكم؟ هل اعتمدتم على آراء زبائنكم في طرح منتجات جديدة أو سحب منتجات معينة؟ ما هي؟