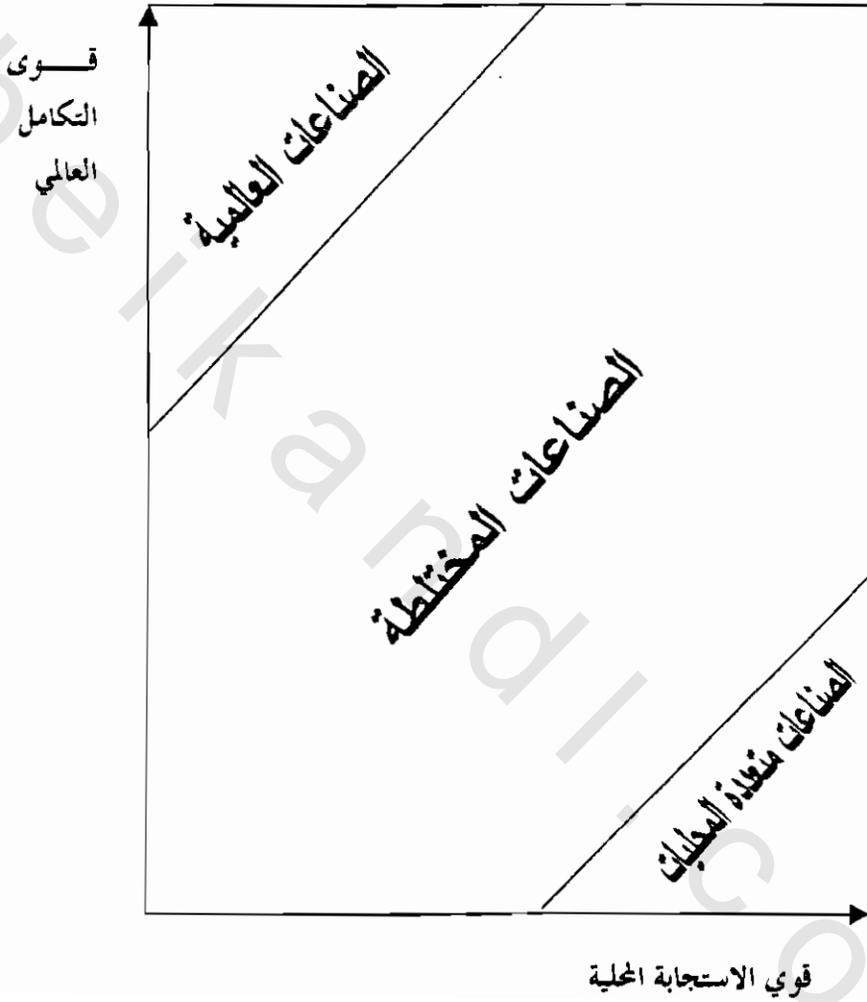


الملحق (1)  
إطار عمل التكامل العالمي / الاستجابة المحلية



الملحق (2)  
قائمة بشركات العينة طبقاً للصناعة والبلد

البلد	حلولى الشكولاته	الكابلات والأسلاك	الطلاء	الأحذية
France	Kraft Jacobs Suchard <sup>1</sup> Cantalou Nestlé <sup>2</sup> Coq Blanc Lamy Lutti Danone	Alcatel Cable Silisol Axon Cable	Jollens V33 Maestria Euridep Zolpan	Palladium Jourdan Kelian Clargerie Noel Eram Mephisto Bally
Spain	Natra Valor General de Confeteria Chupa Chups Nutrexpa	Acebsa Grupo General de Cable	Fepyr Akzo Barpimo	Sancho Abarca Panama Jack Ivan Continental Lotusse Segarra Kelme
Germany	KJS <sup>1</sup> Ludwig Hachez Van Houten Katjes	Waskonig Kabelwerke Reinshagen Kerpenwe- rke Wagner Kwo Kabel	Glasurit Lackunion STO Herberts Spies Hecker	Lloyd GmbH Peter Kaiser Erich Rohde Gabor Shoes & Fashion Wortmann
Italy	Bulgheroni Caffarel Icam Ferrero	FMC Ceat Cavi Pirelli Cavi Alcatel Cavi Triveneta Cavi	Junghanns Boero Max Meyer Colorificio Sanmarinese Salchi	Pollini Moreschi Fiia Melania Pancaldi Rossetti
UK	Daintee Bendicks Cadbury Thornton Payne Glisten	Sunhira Cables Southern Cables	ICI Saddolin (Akzo ) Courtaulds Johnston Creda Moben	UK1 UK2 UK3 UK4 UK5
Sweden	Candelia Fazer Cloetta	Iko Kabel Ericsson Cables Nokia Cables ABB Cables	Alcro Beckers Becker Industrifarg Akzo Nobel	Ymer Arbesko Nokia footwear <sup>3</sup> Ecco
Netherlands	Gerken's Cocoa		Veveo Paints Hasco Paints	Avang Durea
Belgium	Godiya <sup>1</sup> Mars			

1- Us origin.

2- Swiss origin.

3- Finish origin.

\* The researcher promised firm anonymity.

الملحق (3)  
وظائف أفراد عينة المقابلة

عدد سنوات هذه الوظيفة في		وظائف المستجوبين	
14	1 وأقل من	19	المدير الإداري
8	2	19	مدير مبيعات التصدير
6	3	15	رئيس مجلس إدارة
13	4	8	المدير التجاري
8	5	5	المدير العام التنفيذي
10	6	5	مدير المبيعات والتسويق
5	7	4	مدير الاستراتيجية
5	8	3	مدير تطوير التسويق
2	9	3	نائب رئيس مجلس الإدارة
5	10	3	مدير إدارة المشروعات
17	أكثر من 10 سنوات	3	المشتركة
5	بيانات مفقودة	6	مدير القسم
	ملاحظات :	5	متنوعة (منسق تسويق ، مدير صناعي ، مدير التسويق الدولي ، سكرتارية عامة) بيانات مفقودة
	كل المستجوبين كانوا يشغلون وظائف إدارة عليا في نفس الشركة و/أو في نفس الصناعة لأكثر من سنتين .		

### المحقق (4) المقابلات

كانت كل المقابلات غير معدة مسبقاً (مفتوحة) . إنها تضمنت خمسة أفكار أساسية  
عريضة :

- عرف النطاق الجغرافي لصناعة {...}.
  - صف التنمية العالمية لصناعة {...} في السنوات العشر الأخيرة .
  - توقع التنمية العالمية لصناعة {...} في السنوات العشر القادمة .
  - صف إستراتيجيات المنافسين العالمية في صناعة {...}.
  - صف إستراتيجية شركتك العالمية في صناعة {...}.
- سجلت المقابلات على شريط كاسيت وتم تحليل النسخ الأصلية .  
تم الاحتفاظ بالمفاهيم حرفياً كما جاءت على لسان المستجوبين في ترتيب أولى ،  
وتشكلت مجموعات إضافية في فئة الترتيب الثاني .

### الملحق (5) تحليل المحتسوي

استخدم تحليل المحتوي لكي تطفو المفاهيم والروابط بين المفاهيم علي السطح ( Holisti , (1969) تضمن تحليل البيانات خمس خطوات

#### الخطوة الأولى : إظهار مفاهيم وروابط الترتيب الأول

تم تحليل نسخ المقابلة الأصلية طبقاً لأربعة أبعاد نظرية حددت كالاتي : القوي البنائية المعززة للتنمية العالية ، القوي البنائية المعرقة للتنمية العالية ، الإجراءات التنافسية المعززة للتنمية العالية ، والإجراءات التنافسية المعرقة للتنمية العالية .

حددت مفاهيم وروابط الترتيب الأول في ضوء الصياغة التي وردت علي لسان المستجوبين بالضبط ، علي سبيل المثال :

الكبير في طريقه إلي أن يصبح أكبر ، سوف يكون هناك المزيد من الاندماجات ، لأنه لا يزال هناك الكثير من شركات الكابلات في العالم ...  
إنه مفهوم الترتيب الأول ، عدل بعد ذلك إلي " الاندماجات والتملكات التي تفوقها الشركات الكبيرة "

هذا المفهوم من الترتيب الأول يرتبط بوضوح مع مفهوم آخر من الترتيب الأول ( اقتصاديات الحجم الكبير في التصنيع ) :

ولكن أولاً ، يجب خلق الظروف للاستفادة باقتصاديات الحجم الكبير في التصنيع ....

توجد ثلاثة أنواع من الروابط بين المفاهيم : التشابه x الاختلاف ، علاقات السبب - التأثير ، الستويات . علي سبيل المثال ، اقتصاديات الحجم الكبير في التصنيع ( أعلي ) وتنوع القواعد التقنية القومية .

- اليوم اقتصاديات الحجم الكبير لا تزال محدودة بسبب كل الأشكال والقواعد المختلفة

### الخطوة الثانية : ترجيح المفاهيم

تم ترجيح كل مفهوم طبقاً لأربعة معايير : تعبير المدير الصريح عن أهميته ، العفوية ، الأولوية ، وطول وقت المناقشة المناسب للفكرة .

### الخطوة الثالثة : التجميع العنقودي لمفاهيم الترتيب الأول إلى داخل مفاهيم الترتيب الثاني

تم تجميع مفاهيم الترتيب الأول إلى داخل مفاهيم الترتيب الثاني طبقاً للشابه في المعنى . أنتج التجميع 18 مفهوماً في الترتيب الثاني ( أو فئة ) ظهرت في الشكل 1-2 الفصل الأول . علي سبل المثال ، " الاندماجات ، التملكات والتحالفات " ، " اقتصاديات الحجم الكبير في الشراء والتصنيع " .  
تعريف مفاهيم الترتيب الثاني تم تحديدها مع كل مجموعة مفاهيم الترتيب الأول في عدد 117 نسخة أصلية .

### الخطوة الرابعة : رسم خرائط المعرفة

الخريطة المعرفية عبارة عن تمثيل تخطيطي لمفاهيم الترتيب الأول والروابط بين المفاهيم التي ناقشها أحد الخبراء ونظمت طبقاً لفئات الترتيب الثاني الموجودة في الخطوة الثالثة . ( انظر علي سبل المثال Calori et al . , 1994 )

### الخطوة الخامسة : إظهار التشابهات والتنوعيات الخاصة بين الصناعات الأربع

الكثير من مفاهيم الترتيب الأول والعديد من مفاهيم الترتيب الثاني قاصرة علي صناعة أو أكثر . علي سبل المثال ، " إعادة توطين التصنيع " (مفهوم الترتيب الثاني) في غاية الأهمية بالنسبة لصناعات الأحذية ، أقل أهمية في صناعة الكابلات ، وليست لها دلالة في الصناعتين الأخرتين . علي الجانب الآخر ، تأثير " العملاء العليين " علي التكامل العالمي مشترك في الصناعات الأربع

### الملحق (6) اختيار الصناعات

قد استبعدت الأنشطة الخدمة من نطاق هذه الدراسة نظراً لخصائصها الذاتية - (Segal Horn and Faulkner , 1999) . الشكولاته والأحذية سلع استهلاكية ، الكابلات سلع صناعية ، والطلاء يجمع بين السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية . لكي تصنف الصناعات في فئات ، طبقاً لنطاقها العالمي ، اختار Laurencin 1988 نسبتين : الواردات / الاستهلاك المحلي ، والصادرات / الإنتاج المحلي . تم تعريف الصناعات " المحلية " بواسطة هاتين النسبتين الأعلى من 50 في المائة ، الصناعات المختلطة عرفت عن طريق نسب الواردات والصادرات بحيث يكون كل منهما أعلى من 10 في المائة وأقل من 50 في المائة . يعتبر الباحثون نسبة 50 في المائة العتبة التي ينظر إلي الصناعة التي فوقها علي أنها صناعة عالمية ( Morrison , 1990 , Yip , 1992 ) .

لقد تبينا المعيار الذي قدمه Lawrencin وحسبنا الاستيراد والتصدير لعدد 151 صناعة مسجلة في قاعدة بيانات المفوضية الأوروبية في 1992 . حسب النسب لخمسة بلدان أوروبية كبيرة : ألمانيا ، فرنسا ، بريطانيا ، وأسبانيا لتصنيف NACE ذي الثلاث أرقام ( مستوى الأربعة أرقام لم يكن متاحاً ) .

اجتاز عدد 87 صناعة معايير الاختيار . أجرى بعد ذلك المزيد من الاختيار طبقاً لتوصيات المفوضية الأوروبية ( DG . XII ) التي مولت البحث : يجب أن تتضمن كل صناعة أكثر من منافس له نطاق عالمي في كل من البلدان الخاضعة للدراسة . يسلخص الجدول التالي نسبة الواردات (و) ونسبة الصادرات (ص) في الصناعات الأربع المختارة ، البلدان الخمسة ، والمتوسطات (1992) .

جدول م-1  
نسبة الوارد والصادر في الصناعات الأربع الخاضعة للدراسة  
(نسبة مئوية)

الصناعات	ألمانيا	فرنسا	إيطاليا	بريطانيا	أسبانيا	المتوسط
الطلاء و	24	22	17	16	13	18.4
ص	49	18	17	24	13	24.2
الأحذية و	74	52	1	57	26	42.0
ص	41	31	80	27	60	47.8
الكابلات و	32	20	9	31	29	24.2
ص	27	20	20	22	44	26.6
الشكولا	14	23	24	14	13	17.6
ته و	15	18	30	13	17	18.6
ص						

الملحق (7)  
تفريغ المقابلات ( 98 وافقوا علي التعريف )

طبقاً للبلد الأم للشركة فرنسا (20) ، ألمانيا (19) ، أسبانيا (14) ، السويد (12) ، بريطانيا (13) ، إيطاليا (9) ، الولايات المتحدة (4) . هولندا (4) ، فلندا (2) ، سويسرا (1) .

طبقاً للصناعة وتقسيمات المنتج - السوق

30	صناعة الأحذية	28	صناعة حلوي الشكولاته
7	- السوق الكبير	5	- أقراص
5	- رياضة - خروج	2	- ألواح
4	- السوق المتميز	2	- لبان
4	- رفاهية السيدات	3	- رفاهية
2	- السلامة المهنية	16	- متنوعة
2	- أطفال	23	صناعة الطلاء
6	- متنوعة	9	- الديكور
17	صناعة الكابلات	4	- معالجة الخشب
5	- قوة فولت منخفض ومتوسط	3	- تشطيب السيارات
3	- اتصالات عن بعد	3	- التغطية الصناعية
2	- قوة فولت عالية	4	- متنوعة
7	- متنوعة		

## طبقاً لنمط الشركة

61

منافسون أصغر

37

منافسون كبار

داخل كل خلية صناعة / بلد ( علي سبيل المثال الطلاء / فرنسا أو الكابلات / ألمانيا ) ، قد اختبرت الشركات المتميزة طبقاً لمعايير متتالية عديدة . أولاً ، نسبة إجمالي المبيعات العالية إلى إجمالي المبيعات الكلية ، يجب أن تكون أعلى من 20 في المائة ، وذلك لضمان أن يكون لدى المستجيب خبرة ذات دلالة في الأسواق العالمية . ثم التنوع كان معيار اختيار أساسي : التنوع في ضوء فئات المنتج ( محددة عن طريق الجمعيات المهنية ) والتنوع في ضوء حجم الشركات : كان يجب تمثيل كل من رواد الحصة التسويقية والمنافسين الأصغر .

في بعض الفئات كان يجب تخفيض القائمة الأساسية إجبارياً ، علي سبيل المثال ، أجرى اختيار بين عدد ضخم من الشركات الصغيرة والتي تتمتع بمحة تصديرية ملفته في أعمال أحذية السيدات . داخل كل شركة تم تحديد المدير المسئول عن الاستراتيجية العالية و/أو العمليات العالية للشركة وحصنا علي تأكيد عن طريق التليفون . حوالي 75 في المائة من المديرين الذين تم معهم الاتصال للدراسة وافقوا علي المشاركة ، أجرى عدد قليل من الاتصالات لتكملة عدد المستجوبين في بعض المجموعات . أجريت أيضا مقارنة بين المستجوبين وغير المستجوبين تناولت الفرنسيين ، الأسبان ، السويديين في عينات فرعية . أظهر هذا أن المشاركة لم تكن مرتبطة بالبلد ، الصناعة ، فئة المنتج ، الحجم ، أو نسبة إجمالي المبيعات العالية . من ناحية ، العملية التي استخدمت في تشكيل مجموعة الخبراء وتميزات المعاينة لم تسمح بتمثيل كل المجتمع التي سحبت منه العينة . ومن ناحية أخرى ، وفر التنوع داخل مجموعة الخبراء ( في ضوء البلدان ، فئات المنتج ، وحجم الشركة ) فهماً ثرياً وشاملاً للديناميات العالية في الصناعات الأربع .

أجريت المقابلات ما بين يونيو 1994 ويونية 1995