



مرکز تحقیقات و بررسی‌های اقتصادی

# مروری بر نظریه‌های رقابت پذیری در سطح صنعت

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران

۱۳۹۱

# مروری بر نظریه های رقابت پذیری در سطح صنعت

محمد جنتی فرد

پژوهشگر مرکز تحقیقات و بررسی های اقتصادی اتاق ایران

۱. نظریه های کلاسیک رقابت پذیری صنعت

۲. نظریه های مایکل پورتر (مدل الماس)

2.1. شرایط تقاضا

2.2. شرایط عوامل تولید

2.3. بستر رقابت و استراتژی بنگاه ها

2.4. صنایع مرتبط و حمایت گر

۳. مطالعات انجام شده پس از پورتر

۴. منابع

۲.....

۵.....

۶.....

۱۰.....

۱۱.....

۱۶.....

۱۷.....

۲۳.....

گسترش بازارهای جهانی و ارتباط روزافزون بین کشورهای مختلف باعث شده است که محیط تجاری بسیاری از فعالیت های اقتصادی با تغییر و تحولات زیادی روبرو شود. در این شرایط مفاهیم رقابت و قدرت رقابت پذیری از اهمیت بسزایی برخوردار است. به طور کلی مفهوم رقابت پذیری در چهار سطح قابل طرح می باشد:

- رقابت پذیری در سطح بنگاه
- رقابت پذیری در سطح صنعت
- رقابت پذیری در سطح منطقه جغرافیایی
- رقابت پذیری در سطح کشور

در این مقاله قصد داریم مروری بر نظریه های رقابت پذیری در سطح صنعت انجام دهیم. مفهوم رقابت پذیری در سطح صنعت به این سوال کلیدی پاسخ می دهد که چرا یک کشور محل تجمع شرکت های موفق جهانی در یک صنعت خاص می شود. به عنوان مثال چرا کشور آلمان مرکز تولید دستگاه های چاپ، ماشین های لوکس و مواد شیمیایی است؟ یا چرا کشور کوچک سوئیس مرکز تولید محصولات دارویی، شکلات، ساعت های لوکس و خدمات بانکداری است؟ و یا چرا کشور آمریکا در زمینه ی تولید نرم افزار، کارت های اعتباری و فیلم سینمایی رقابت پذیری دارد؟

در این مقاله ابتدا نظریه های کلاسیک رقابت پذیری سطح صنعت معرفی خواهند شد. سپس در بخش دوم یکی از مهمترین مطالعات انجام شده در زمینه رقابت پذیری سطح صنعت که از سال ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۰ توسط مایکل پورتر انجام شده است تشریح خواهد شد. در نهایت نیز خلاصه ای از مطالعات پس از پورتر که در نقد یا تکمیل آن انجام شده اند ذکر خواهد گردید.

## ۲. نظریه های کلاسیک رقابت پذیری صنعت

نظریه های کلاسیک رقابت پذیری سطح صنعت را می بایست در نظریه های تجارت بین الملل و تخصص گرایی جستجو کرد که مزیت کشورها را در حضور فعال آن ها در تجارت بین الملل در نظر می گرفته است. نظریه پیشگام، به نظریه "مزیت مطلق"<sup>۱</sup> آدام اسمیت<sup>۲</sup> در کتاب ثروت ملل (۱۷۷۶) باز می گردد. بر اساس این نظریه، یک کشور در تولید محصولات و خدماتی تخصص می یابد که در آن ها دارای مزیت مطلق (هزینه ای) است و در نهایت آن ها را به کشور هایی صادر می کند که فاقد چنین مزیتی هستند. به اعتقاد آدام اسمیت، و برخلاف نظریه مرکانتیلیستی<sup>۳</sup> در قرن شانزدهم، تجارت یک بازی "مجموع-صفر"<sup>۴</sup> نیست که در آن سود یک طرف منجر به ضرر طرف دیگر باشد، بلکه یک بازی "مجموع-مثبت"<sup>۵</sup> است که دو طرف در تجارت منتفع خواهند شد. بنابراین یک کشور باید همزمان در صادرات و واردات نقش داشته باشد تا از چرخه تجارت بین المللی سود برده و سطح رفاه و رقابت پذیری خود را

<sup>1</sup> Absolute Advantage

<sup>2</sup> Adam Smith

<sup>3</sup> Mercantilists

<sup>4</sup> Zero-sum game

<sup>5</sup> Positive-sum game

افزایش دهد. با این فرض، نظریه "رقابت مطلق" با یک تعارض درونی روبه رو است. در واقعیت می بینیم که کشورها کالاهایی را وارد می کنند که در زمینه تولید آن کالاها تخصص و مزیت مطلق دارند. این نظریه واردات اینگونه کالاها را نمی تواند توجیه کند (Cho & Moon, 2000).

دیوید ریکاردو<sup>۶</sup> در کتاب *اصول اقتصاد سیاسی و مالیات*<sup>۷</sup> (۱۸۱۷) نظریه "مزیت نسبی"<sup>۸</sup> را به عنوان تکمیل کننده نظریه "مزیت مطلق" ارائه می دهد. بر اساس این نظریه هر کشور حتی اگر در هیچ کالایی مزیت مطلق نداشته باشد قطعاً محصولاتی برای تولید و تخصص گرایی در تجارت بین الملل می یابد و می تواند از تجارت بین المللی سود ببرد. بدین ترتیب که علی رغم نداشتن مزیت مطلق در تولید محصولات و خدمات، آن کشور می تواند محصولات یا خدماتی را صادر کند که مزیت هزینه ای در آن ها نسبت به سایر محصولات بیشتر است و محصولات یا خدماتی را وارد کند که مزیّت نسبی اش در آن ها کمتر است. همینطور کشوری که در تولید تمامی محصولات و خدمات خود دارای مزیت مطلق است برای بهره وری بیشتر باید بر تولید و صادرات محصولاتی متمرکز شود که مزیت هزینه ای در آن حداکثر است و محصولاتی را وارد کند که مزیت مطلقش در آن در پایین ترین سطح است. بنابراین نظریه "مزیت نسبی" هم مانند "مزیت مطلق" به تخصص گرایی و غلبه صنایعی که بالاترین بهره وری را دارند منجر می شود، با این تفاوت که یک کشور همواره می تواند در واردات و در چرخه تجارت بین الملل حضور داشته باشد (Smit, 2010; Cho & Moon, 2000).

ایرادی که گاهی به نظریه "مزیت نسبی" وارد است در خصوص امکان پذیری صادرات محصولات یا خدمات به کشورهایی است که میزان بهره وری بالاتری دارند. در این مورد، ماهیت تعادلی تراز تجاری<sup>۹</sup> بین کشورها پاسخگوی این مسئله است. بدین مفهوم که هزینه تولید علاوه بر بهره وری به نرخ ارز هم بستگی دارد. لذا در مواردی که یک کشور در یک صنعت بیشترین بهره وری را در دنیا دارد، لزوماً کمترین قیمت نهایی را ندارد. زیرا نرخ ارز ممکن است به اندازه ای پایین باشد که پس از محاسبه قیمت کالا بر حسب ارز خارجی دیگر کمترین قیمت را در دنیا نداشته باشد. نرخ ارز بستگی به وفور ارز خارجی در بازار دارد و وفور ارز خارجی نیز بر اساس میزان صادرات سایر کالاهای تولید شده در کشور مشخص می شود. بنابراین بین صنایع مختلف در یک کشور نوعی رقابت برای صادرات وجود دارد و تنها صنایعی می توانند صادرکننده باشند که نسبت به سایر صنایع بهره وری بیشتری داشته باشند. همان طور که گفته شد، در نظریه مزیت نسبی، تفاوت در بهره وری نسبی، عامل تفاوت در کالاهای صادراتی کشورها در نظر گرفته می شود. ریکاردو این تفاوت ها را ناشی از تفاوت در بهره وری نیروی کار می دانست.

پس از ریکاردو نظریه پردازان به نقش مکان و علل تفاوت در مزیت های نسبی بین کشورهای مختلف در این نظریه پرداختند. اولین مورد که توسط هکشر و اوهلین<sup>۱۰</sup> ارائه شد، بر این فرض است عامل تعیین کننده مزیت نسبی کشورها در مواهب طبیعی<sup>۱۱</sup> و عوامل تولید نظیر زمین، نیروی کار، منابع طبیعی و سرمایه است. به عبارت دیگر اگر در کشوری یکی از عوامل تولید به وفور یافت شود، آنگاه آن کشور در صنایعی که استفاده گسترده ای از آن عامل تولید می کنند می تواند مزیت رقابتی مبتنی بر عوامل تولید به دست آورد و باید سایر کالاهایی که در آنها عدم مزیت دارد را وارد کند. در نسخه های جدیدتری که از نظریه مزیت نسبی ارائه شده،

<sup>6</sup> David Ricardo

<sup>7</sup> On the Principles of Political Economy and Taxation

<sup>8</sup> Comparative advantage

<sup>9</sup> Self-equilibrating trade balance

<sup>10</sup> Heckscher-Ohlin; (H-O) theory

<sup>11</sup> Factor endowments

نقش نیروی کار ماهر، سرمایه‌های فیزیکی و سرمایه‌های انسانی نیز در نظر گرفته شده است. شرایطی که در نیمه دوم قرن بیستم موجب تغییر فضای اقتصاد، ارتباطات و فرهنگ جهانی و تحول در ماهیت تولید و تجارت جهانی شد، موجب گردید تا علیرغم تاییدهای نظری و تجربی اصل مزیت نسبی، نظریه‌های کلاسیک تجارت و رقابت‌پذیری تا حدی زیادی دقت و اعتبار خود را از دست بدهند. خصوصاً در دوران پس از جنگ جهانی دوم، محققان با موارد فراوانی مواجه شدند که با نظریه‌های مذکور به‌ویژه مزیت نسبی مبتنی بر عوامل تولید در تناقض بودند. به عنوان مثال کشور کره جنوبی که بعد از جنگ جهانی دوم سرمایه‌ی فیزیکی زیادی نداشت بعد از مدت کوتاهی در صنایعی چون فولاد، کشتی‌سازی و خودروسازی اقدام به صادرات کالاها و سرمایه‌بر کرد (عمده این صنایع با استفاده از سرمایه خارجی ایجاد شد). لئونتیف<sup>۱۲</sup> (۱۹۵۴) به چنین تناقضی در مورد کشور آمریکا پی برد که می‌بایست آمریکا را بر طبق نظریه‌های غالب، در زمره کشورهای صادرکننده تولیدات سرمایه‌بر و واردکننده تولیداتی که نیازمند نیروی کار فراوان است قرار دهد<sup>۱۳</sup>. علاوه بر این، بیشتر تجارت جهانی مابین کشورهای صنعتی و پیشرفته انجام می‌شود که عوامل تولید مشابهی دارند و این با نظریه مزیت نسبی مبتنی بر عوامل تولید سازگار نیست.

در کنار این تناقض‌ها، محققان دریافتند که پیش‌فرض اولیه نظریه مزیت نسبی، یعنی عدم جابجایی عوامل تولید میان کشورها، در بسیاری از صنایع مصداق ندارد. حذف این پیش‌فرض باعث می‌شود که دیگر دلیلی برای انجام تجارت وجود نداشته باشد. در صورتی در دنیای واقع با وجود افزایش جابجایی عوامل تولید، تجارت جهانی روند صعودی داشته است. علاوه بر این، در نظریه مزیت نسبی فرض می‌شود که صرفه‌های مقیاس وجود ندارد، فناوری همه جا یکسان است، کالاها نسبت به هم متمایز نیستند، نیازها در همه کشورها یکسان است و مجموعه عوامل در هر کشور ثابت است. در صورتیکه در بیشتر صنایع تمامی این پیش‌فرض‌ها وجود ندارد. در واقع این فروض در قرون ۱۸ و ۱۹ بیشتر برقرار بوده‌اند، زیرا در آن زمان صنایع بیشتر غیرمتمرکز بودند، نیروی کار عمدتاً غیرماهر بود و بیشتر حجم تجارت جهانی مربوط به تفاوت‌های کشورهای در شرایط رشد محصولات کشاورزی، منابع طبیعی و سرمایه می‌شد.

بنابراین، کم‌رنگ شدن عوامل سنتی تولید و تحولات اخیر در میزان همبستگی اقتصاد جهانی شیوه‌های متعارف تجارت و رقابت را دچار تغییر کرد. همگام با این تحولات، نظریه‌های تجارت بین‌الملل هم شاهد تحولات چشمگیری بوده است به طوری که این نظریه‌ها از فرض بازارهای کامل، فناوری مشابه بین کشورها و بی‌حرکی عوامل و نهاده‌های تولید در بین مرزها فاصله گرفته است. ادبیات اخیر نقطه اتکای خود را بر عواملی نظیر نقش تجارت نهاده‌های تولید، تمایز در تجارت بین‌الملل و جریان سرمایه‌گذاری، انتقال دانش و اطلاعات در میان کشورها، تفاوت در فن‌آوری کشورها و رقابت انحصاری در محصولات نامتشابه با بازده به مقیاس صعودی استوار کرده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).

الگوها و فروض جدید در نظریه تجارت به معنای نادرستی و کاربرد نداشتن الگوهای متعارف نیست، بلکه مکملی برای خلا نظریات پیشین است. در دیدگاه‌های نوین تجارت گرچه نوع کالاها و خدمات تولیدی اهمیت خود را دارا است اما نحوه تولید، اولویت رقابتی‌شدن صادرات کشور را تعیین می‌کند. به‌طوریکه بهبود جایگاه رقابت در تجارت جهانی مستلزم توجه به چند عامل است: (۱) تقویت باز بودن تجاری، دسترسی به بازارها و جریان مستقیم خارجی (۲) تمرکز بر نقاط بالفعل و بالقوه و بازنگشتن به مزیت‌های

<sup>12</sup> Leontief

<sup>13</sup> این یافته به تناقض‌نمای لئونتیف (Leontief Paradox) مشهور است.

طبیعی و ۳) ایجاد دارایی‌های جدیدی از سرمایه انسانی و دانش از طریق گسترش ظرفیت مهارت و خلاقیت در سطح ملی و بهره‌گیری از پیشرفت‌های فناوری جهانی.

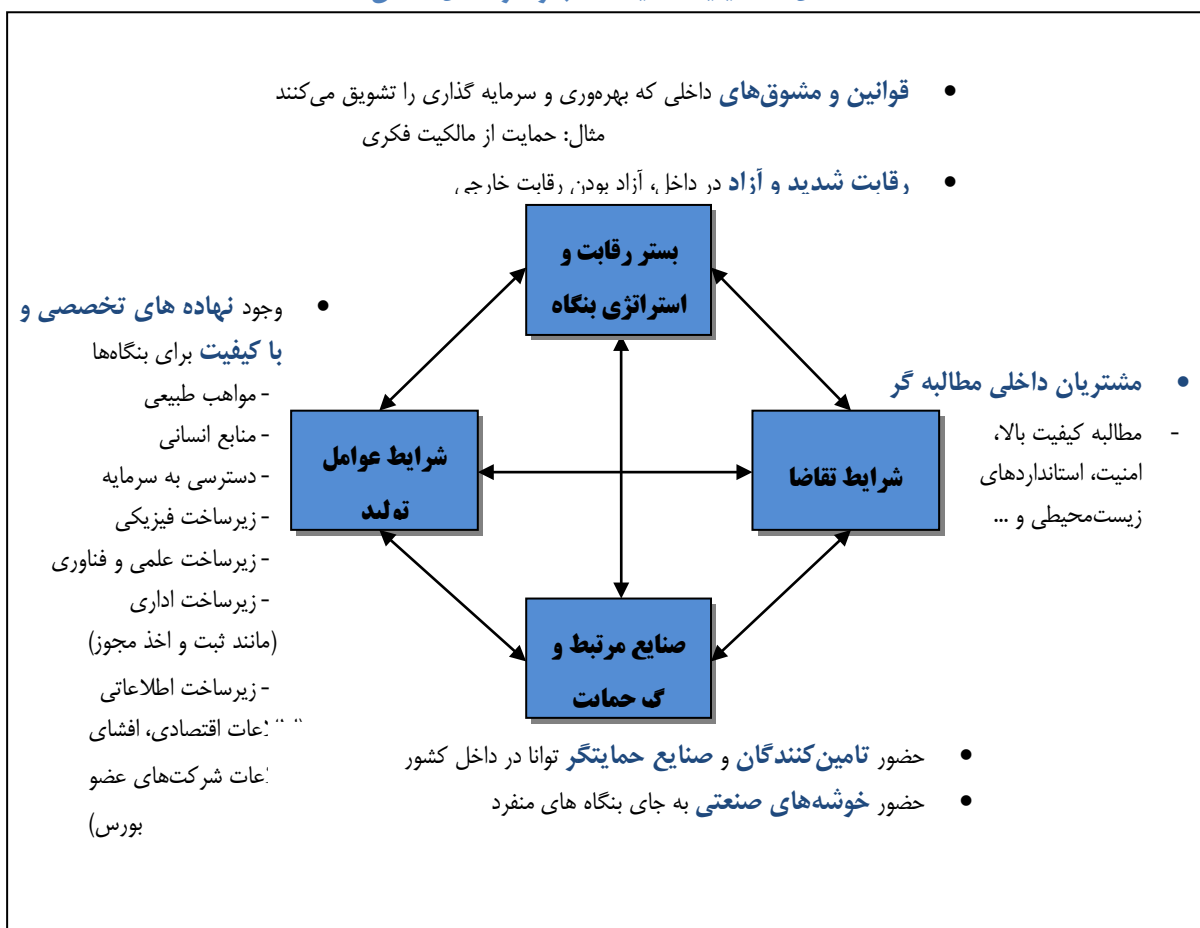
شاید مهم‌ترین اشکال وارد بر نظریه متعارف تجارت، عدم پویایی آن بود. بدان مفهوم که تنها موجودی ثابت عوامل کشور را لحاظ می‌کرد و نمی‌توانست تغییر جایگاه کشورها، عملکردهای تجاری و تغییر مزیت‌های نسبی را توضیح دهد. این درحالی است که امروزه برای همگان روشن است که کشورها باید خود دست اندکار ساختن مزیت‌های نسبی خود باشند و آن‌ها را مطابق پویایی‌های محیط جهانی و فناوری‌های متغیر شکل دهند. شاید شناخت دقیق‌تر و به‌روزتر معنای رقابت در عرصه بین‌المللی نخستین گام در این جهت باشد. امروزه دیگر نمی‌توان رقابت‌پذیری را مترادف با صادرات کشور و ایجاد مزاد تراز تجاری دانست. زیرا گاه این مزاد ناشی از رقابت‌پذیری نبوده و تنها ناشی از عواملی مانند کاهش ارزش پول ملی است. لذا این تعریف نمی‌تواند به دقت موفقیت‌های آلمان و سوئیس (به عنوان کشورهایی با هزینه بالای نیروی کار) یا حتی ژاپن و کره (به عنوان کشورهایی با منابع محدود طبیعی) را با دیگر کشورهای صاحب این دو منبع ارزان و فراوان توضیح دهد. این تعریف عوامل اساسی را در سرآمدی اقتصادی و تجاری نادیده می‌گیرد که از آن جمله می‌توان به سطح بهره‌وری و مزیت بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اشاره کرد.

### ۳. نظریه‌ی مایکل پورتر (مدل الماس)

مایکل پورتر به عنوان برجسته‌ترین نظریه‌پرداز رقابت‌پذیری، چهار حوزه را به عنوان ارکان اصلی رقابت‌پذیری در سطح صنعت شناسایی کرده است. این چهار حوزه مرتبط به یکدیگر تحت عنوان مدل الماس شناخته می‌شوند. مدل الماس که در شکل ۹ نمایش داده شده است، چارچوبی برای تحلیل نقاط قوت و ضعف محیط کسب و کار و همچنین تعیین اولویت‌های سیاست‌گذاری در سطح صنعت فراهم می‌آورد.

نقاط ضعف و قوت در هر یک از بخش‌های الماس، به طور نظام‌مند بر یکدیگر اثر متقابل دارند و از یکدیگر مستقل نیستند. به طور نمونه، چنانچه رقابت داخلی شدید و مشتریان محلی خواستار محصولات و خدمات جدید و متمایز باشند، دستیابی به نیروی کار تحصیل کرده مزیت رقابتی بیشتری فراهم می‌کند. در ادامه به تفصیل هر یک از چهار حوزه در نظریه پورتر شرح داده می‌شود.

## شکل ۱ - کیفیت محیط کسب و کار : مدل الماس



### ۳.۱. شرایط تقاضا

شرایط لازم برای توسعه یک محصول جدید در بنگاه‌ها عبارتند از درک نیازهای بازار، ارائه به موقع محصول و اتخاذ رویکرد مناسب برای بازاریابی محصول. با وجود جهانی شدن بازارها همچنان بازار داخلی بیشترین تاثیر را بر درک بنگاه‌ها از نیازهای مشتریان دارد. دو دلیل عمده برای این موضوع وجود دارد: اول اینکه تقاضای مشتریان داخلی به دلیل نزدیکی جغرافیایی بیشترین جلب توجه را برای بنگاه‌ها دارد و درک نیازهای آنها مستلزم کمترین هزینه است. دوم اینکه برای درک نیازهای مشتریان لازم است که به آنها دسترسی وجود داشته باشد، ارتباطات باز میان آنها و نیروی انسانی فنی و مدیریتی شرکت برقرار باشد و کارکنان شرکت درک شهودی از شرایط مشتری داشته باشند. ارتباط با مشتریان داخلی به علت شباهت‌های فرهنگی و نزدیکی جغرافیایی بهتر انجام می‌شود. به همین دلیل وقتی نیازهای داخلی و خارجی از همدیگر متفاوت هستند، معمولاً نیازهای داخلی تاثیر بیشتر بر رفتار بنگاه‌ها دارد، به گونه‌ای که طراحی محصول پایه تقریباً همیشه بر اساس نیازهای بازار داخلی انجام می‌گیرد. تقاضای خارجی از طریق اضافه کردن قابلیت‌های جدید یا تغییرات مختصر در محصول پایه تامین می‌گردد.

بر اساس مطالعات پورتر شرایط تقاضا تقریباً بر رقابت پذیری تمام صنایع تاثیرگذار است. شرایط تقاضا ویژگی‌های مختلفی دارد که همگی از نظر رقابت پذیری واجد اهمیت هستند. این ویژگی‌ها در سه گروه قابل تقسیم هستند:

۱. ترکیب تقاضای داخلی

- سهم بخش‌های مختلف بازار
- میزان پیچیدگی و آگاهی رگ‌های خریداران
- وجود نیازهای پیشرو

۲. اندازه و الگوی رشد تقاضای داخلی

- اندازه بازار داخلی
- تعداد خریداران مستقل
- نرخ رشد بازار داخلی
- وجود تقاضای زود هنگام
- اشباع زود هنگام تقاضا

۳. سازوکارهایی که سلیقه‌های داخلی به بازارهای خارجی منتقل می‌شود

- خریداران متحرک یا چندملیتی
- تاثیر بر نیازهای سایر کشورها

در ادامه به تشریح هر یک از ویژگی‌های شرایط تقاضا خواهیم پرداخت:

#### • سهم بخش‌های مختلف

سهم بخش‌های مختلف<sup>۱۴</sup> از تقاضای داخلی از اهمیت زیادی در رقابت پذیری صنایع برخوردار است. منظور از بخش‌های مختلف گونه‌های مختلف یک محصول است. بنگاه‌های یک کشور معمولاً در بخش‌هایی از یک صنعت رقابت پذیری پیدا می‌کنند که سهم بیشتری از تقاضای داخلی را دارند، اما در تقاضای سایر کشورها سهم این بخش‌ها کمتر است. زیرا بنگاه‌ها معمولاً توجه‌شان بیشتر و زودتر به بخش‌هایی از صنعت جلب می‌شود که سهم زیادتری از تقاضای داخلی را تشکیل می‌دهند. لازم است به این نکته توجه شود که در اینجا سهم بخش‌های مختلف تقاضا اهمیت دارند و نه اندازه مطلق آنها. مثال‌های زیادی از تاثیر ترکیب تقاضا بر رقابت پذیری صنایع کشورها وجود دارد. به عنوان مثال در اروپا تعداد شهرهای پایتخت زیاد بوده و فاصله میان آنها کم است. همچنین تعداد خطوط هوایی فعال در اروپا کم می‌باشد و در نتیجه هر یک از خطوط هوایی سهم بیشتری از تقاضا را دارند. از سوی دیگر فاصله‌ی شهرها در آمریکا بیشتر است و حجم ترافیک حمل و نقل هوایی میان تعداد بیشتری از خطوط هوایی تقسیم شده است. این موضوع باعث شده است که نیاز به هواپیماهای پر ظرفیت برای پروازهای کوتاه در اروپا سهم بیشتری از تقاضا را تشکیل دهد. همین موضوع باعث شده است که شرکت هواپیما سازی ایرباس در تولید اینگونه از هواپیماها در سطح دنیا مزیت رقابتی کسب نماید، اما شرکت بوئینگ چنین مزیتی را نداشته باشد. یک نمونه‌ی دیگر مربوط به دستگاه‌های حفاری هیدرولیک در صنایع تجهیزات عمرانی می‌باشد. این دستگاه‌ها به طور گسترده در ژاپن مورد استفاده قرار می‌گیرند. اما در سایر کشورهای پیشرفته سهم فروش این دستگاه‌ها کمتر است. نتیجه این شده است که دستگاه‌های حفاری هیدرولیک جزء معدود بخش‌هایی از این صنعت هستند که شرکت آمریکایی کاترپیلار نتوانسته است بازار جهانی را از آن خود کند و شرکت‌های ژاپنی مهمترین صادرکنندگان این دستگاه‌ها محسوب می‌شوند.

#### • میزان آگاهی و پیچیدگی رگ‌های خریداران

<sup>14</sup> Industry Segments



مهمتر از سهم بخش های مختلف در تقاضای داخلی، ماهیت خریداران داخلی است. یعنی وجود خریدارانی که نسبت به سایر کشورهای دنیا انتظارات بیشتری از تولیدکننده دارند. این موضوع باعث می شود که بنگاه ها تحت فشار قرار گیرند تا کیفیت، قابلیت ها و خدمات پس از فروش محصولات خود را بهبود داده و در نتیجه مزیت های رقابتی خود را ارتقاء دهند. این انتظارات گاهی بیشتر به دلیل وجود برخی کاستی ها در عوامل تولید است، مثلاً کمبود فضا و زمین در ژاپن باعث ایجاد نیاز به محصولات کوچک و سبک در بسیاری از صنایع شده است. یا شبکه گسترده ی جاده های آمریکا و شهرهای پراکنده و دور از هم باعث ایجاد نیاز ویژه به عملکرد مناسب در موتور کامیونهای دیزلی بزرگ شده است. همچنین خصوصی سازی باعث می شود تا شرکت های خصوصی شده حساسیت بیشتری نسبت به خریدهای خود داشته باشند. وجود شعب بنگاه های خارجی نیز می تواند تقاضای ویژه در برخی خدمات و کالاهای مورد نیاز این شعب ایجاد نماید.

### • وجود نیازهای پیشرو

وجود نیازهای پیشرو بدین معنی است که تقاضای داخلی سیگنال های مناسب را زودتر از تقاضای جهانی به بنگاه ها بدهد و توجه بنگاه ها را به نیازهایی معطوف سازد که بعداً در سایر کشورها فراگیر خواهد شد. این موضوع فقط در مورد محصولات جدید صادق نیست، بلکه در مورد ارتقاء محصولات موجود نیز اهمیت دارد. استانداردها و مقررات ملی در مورد کیفیت محصولات زمانی مزیت رقابتی ایجاد می کنند که نیازهای آینده جهان را به درستی پیشنگری کنند. از سوی دیگر اگر نیازهای یک کشور با تاخیر زیاد نسبت به سایر کشورها ایجاد شوند، بنگاه های آن کشور از این نظر عدم مزیت خواهند داشت. مثلاً حذف دیر هنگام یارانه های انرژی در یک کشور می تواند محصولات آن کشور را از نظر مصرف انرژی در سطح ضعیف تری نسبت به سایر کشورها قرار دهد.

### • اندازه بازار داخلی

بنگاه ها در بازار داخلی از نوعی مزیت طبیعی برخوردار هستند. این موضوع به دلیل نزدیکی جغرافیا، صحبت کردن به زبان مشترک، آشنایی با مقررات داخلی و شباهت های فرهنگی است. تقاضای داخلی قطعی تر به نظر می رسد و نسبت به تقاضای خارجی، بنگاه ها راحت تر می توانند آنرا پیش بینی کنند و بر اساس آن سرمایه گذاری انجام دهند. این موضوع به خصوص در زمان تاسیس واحدهای صنعتی جدید از اهمیت بیشتری برخوردار است. همچنین در برخی از صنایع یا بخش هایی از صنایع اندازه بازار داخلی از اهمیت بیشتری برخوردار است. این صنایع عمدتاً نیاز به سرمایه گذاری زیاد بر روی تحقیق و توسعه دارند، صرفه های مقیاس در آنها زیاد است و یا از سطح نا اطمینانی بالایی برخوردار هستند. در این صنایع اندازه بزرگ بازار داخلی تصمیم گیری برای سرمایه گذاری های عظیم را تسهیل می کند. باید توجه کرد که اندازه بزرگ بازار داخلی زمانی مفید خواهد بود که پویایی و سرمایه گذاری مداوم را تقویت کند. در صورتی که ممکن است دسترسی به بازار بزرگ داخلی انگیزه بنگاه ها برای فروش در بازارهای جهانی را کاهش دهد. سایر فاکتورهای مدل الماس و به خصوص شدت رقابت داخلی مشخص می کند که بازار بزرگ داخلی تبدیل به یک فرصت می شود یا یک تهدید<sup>۱۵</sup>.

### • تعداد خریداران مستقل

حضور تعداد زیادی خریدار مستقل در یک بازار باعث می شود که محیطی بهتر برای نوآوری نسبت به حالتی که یک یا دو مشتری عمده تقاضا را تشکیل می دهند، ایجاد شود. زیرا خریداران متعدد هر کدام ایده های جدیدی در مورد ویژگی های محصول مطرح

<sup>۱۵</sup> شاید بازار خودرو در ایران نمونه ای مناسب برای این موضوع باشد؛ وجود بازار بزرگ داخلی و عدم وجود رقابت کافی میان تولیدکنندگان.

می‌کنند و مجموعه اطلاعات بنگاه‌های فروشنده و انگیزه آنها برای ارتقاء محصول افزایش می‌یابد. در مقابل وقتی یک یا دو مشتری عمده وجود دارد، همیشه این مخاطره وجود دارد که عدم خرید این مشتری ها به هر دلیل می‌تواند بنگاه فروشنده را در خطر نابودی قرار دهد و در نتیجه انگیزه برای سرمایه‌گذاری کاهش می‌یابد.

### • نرخ رشد بازار داخلی

نرخ رشد بازار داخلی می‌تواند به میزان اندازه‌ی مطلق بازار اهمیت داشته باشد. نرخ سرمایه‌گذاری بخش خصوصی همان قدر که به اندازه بازار وابسته است، به نرخ رشد بازار نیز بستگی دارد. وقتی که سرعت رشد بازار زیاد است، بنگاه‌ها بدون هراس از بلا استفاده ماندن تکنولوژی‌های فعلی، در استفاده از تکنولوژی‌ها جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند. همچنین بنگاه‌ها واحدهای بزرگ و کارای تولیدی را بدون نگرانی از خالی ماندن ظرفیت راه‌اندازی می‌کنند. در واقع برای یک بنگاه منفرد، نرخ رشد بازار نسبت به اندازه‌ی مطلق آن، سیگنال بهتری برای سرمایه‌گذاری است. البته باید دقت کرد که نرخ رشد تقاضا مانند سایر جنبه‌های کمی تقاضا تنها زمانی منجر به رقابت‌پذیری خواهد شد که ترکیب مناسبی از تقاضا وجود داشته باشد.

### • وجود تقاضای زود هنگام

مطالعه ورنون (۱۹۶۶) در زمینه‌ی تجارت جهانی تحقیقی برجسته در رابطه با وجود تقاضای زود هنگام محسوب می‌شود. بر اساس مطالعه ورنون وقتی تقاضای یک کالا یا خدمت در کشوری زودتر ایجاد می‌شود، بنگاه‌های آن کشور زودتر از بقیه کشورها برای ایجاد امکانات لازم برای تولید آن محصول در مقیاس بالا اقدام می‌کنند و زودتر از بقیه به انباشت تجربیات می‌پردازند. بازهم لازم است توجه شود که ترکیب تقاضای زود هنگام اهمیت بیشتری نسبت به اندازه‌ی آن دارد.

### • اشباع زود هنگام تقاضا

اشباع سریع یا ناگهانی تقاضا بنگاه‌ها را مجبور می‌کند که به نوآوری و ارتقاء محصول بپردازند. نتیجه این فرآیند معمولاً باقی ماندن تعداد بنگاه کمتر اما قوی‌تر در صنعت است. اشباع زود هنگام تقاضا باعث می‌شود که بنگاه‌ها مجبور شوند قیمت‌ها را پائین بیاورند، قابلیت‌های جدید به محصولات خود اضافه کنند، کارایی محصولات را افزایش دهند، مشوق‌های بیشتری برای خریداران در نظر بگیرند، رقابت بیشتری با سایر بنگاه‌های صنعت داشته باشند و از همه مهمتر تلاش کنند تا به بازارهای خارجی نفوذ پیدا کنند تا بتوانند به رشد خود ادامه دهند و یا حتی ظرفیت خالی خود را پر کنند. این موضوع به خصوص زمانی موثر خواهد بود که اشباع بازار داخلی همزمان با رشد بازارهای خارجی باشد. در این صورت بنگاه‌های خارجی ظرفیت لازم برای پاسخگویی به نیاز بازار خود را ندارند و بنگاه‌ها داخلی به دلیل نبود رقابت سنگین در آنجا انگیزه زیادی برای تسخیر این بازارها خواهند داشت. به عنوان مثال بعد از جنگ جهانی دوم، زیرساخت‌های کشور آمریکا آسیب‌چندانی ندیده بودند، در حالی که زیرساخت‌های سایر کشورها و به خصوص کشورهای اروپایی تقریباً نابود شده و نیاز به بازسازی داشتند. در چنین شرایطی بنگاه‌های مهندسی و عمرانی آمریکا به شدت رو به صادرات خدمات فنی و مهندسی آوردند.

### • خریداران متحرک یا چند ملیتی

در صورتی که خریداران بنگاه‌های یک صنعت شرکت‌های چند ملیتی باشند و یا خریداران در سطح جهان متحرک باشند، مزیت‌هایی برای صنعت ایجاد می‌شود. زیرا خریداران داخلی در خارج از کشور نیز می‌توانند مشتری بنگاه‌های داخلی باشند. در نتیجه یک فرصت برای حضور در بازارهای خارجی فراهم می‌شود و ریسک حضور در این بازارها کاهش می‌یابد. این وضعیت مثلاً در مورد صنایعی که با سفر مرتبط هستند مانند ماشین‌های اجاره‌ای، کارت‌های اعتباری و هتل‌ها وجود دارد. همچنین در صنایع دیگری مانند فست فود

نیز چنین ویژگی دیده می‌شود. شرکت‌های چندملیتی معمولاً ترجیح می‌دهند که در خارج از کشور نیز با تامین‌کنندگان کالا و خدمات داخلی خود کار کنند. زیرا ارتباطات با این تامین‌کنندگان راحت‌تر انجام می‌شود، قبلاً با آنها تجربه موفق داشته‌اند و استفاده از یک نهاد در همه جا برای آنها کارایی ایجاد می‌کند. به عنوان مثال سازندگان ماشین‌آلات عمرانی در آمریکا مانند کاتریپلار از طریق شرکت‌های عمرانی آمریکا به بازارهای جهانی دست یافتند.

### • تاثیر بر نیازهای سایر کشورها

در برخی موارد نیازهای داخلی یک کشور به سایر کشورها انتقال می‌یابد و بر تقاضای آنها تاثیر می‌گذارد. یکی از این موارد زمانی است که از کشورهای خارجی برای آموزش به داخل کشور بیایند. مثلاً دانشجویان پزشکی خارجی در آمریکا وقتی به کشورهای خود برمی‌گردند علاقه مند هستند که از تجهیزات پزشکی تولید شده در آمریکا استفاده کنند. برخی از کالاها و خدمات صادراتی نیز فرهنگ یک کشور را منتشر می‌کنند: مانند فیلم‌ها و برنامه‌های تلویزیونی یا توریسم. توریسم باعث می‌شود که خارجی‌ها با سلايق و هنجارها و محصولات محلی یک کشور آشنا شده و احتمالاً به آن علاقه مند گردند. اتحادهای سیاسی و یا پیوند های تاریخی میان کشورها نیز می‌تواند باعث شود که سیستم قانونی، استانداردهای فنی و سلايق خرید مشابهی میان کشورها ایجاد شود.

### ۳.۲. شرایط عوامل تولید

عوامل تولید به نهاده‌های مورد نیاز برای تولید مانند نیروی کار، زمین های زراعی، منابع طبیعی، سرمایه و زیرساخت ها اطلاق می‌گردد. عوامل تولید به شکل کلی به گروه‌های زیر دسته‌بندی می‌شوند:

- **منابع انسانی:** ویژگی‌های این عامل تولید عبارتند از کیفیت، مهارت، هزینه استخدام، ساعات کاری و اخلاق کاری کارمندان و مدیران. منابع انسانی می‌توانند بر اساس مهارت های کارکنان طبقه بندی شوند (مانند: ابزارسازان، مهندسان الکترونیک دارای مدرک دکتری، برنامه نویسان و غیره).

- **منابع فیزیکی:** منابع فیزیکی به گروه‌های مختلفی تقسیم می‌شود که برخی از آنها عبارتند از:
  - فراوانی، کیفیت، دسترسی و هزینه کاربری زمین، منابع آبی، معدنی و یا جنگل ها، منابع تولید نیروی برق-آبی، شیلات و سایر ویژگی‌های فیزیکی.
  - شرایط آب و هوایی، موقعیت، اندازه جغرافیایی کشور و زبان محاوره‌ای
  - نزدیکی به بازارها و تامین‌کنندگان عمده که بر هزینه حمل و نقل و سهولت ارتباط فرهنگی و تجاری تاثیر گذار می‌باشد (مثلاً نزدیکی به آلمان تاثیر زیادی بر توسعه صنایع سوئد داشته است).
  - منطقه‌ی زمانی کشور نسبت به سایر کشورها که می‌تواند بر ارتباطات بین المللی تاثیرگذار باشد (مثلاً موقعیت شهر لندن که از نظر زمانی میان آمریکا و ژاپن قرار دارد به عنوان یک مزیت در صنایع خدمات مالی محسوب می‌شود).

- **منابع دانشی:** منابع دانشی عبارتند از میزان سرمایه علمی، فنی و دانش بازار در یک کشور. این منابع در دانشگاه‌ها، موسسه‌های پژوهشی دولتی، مراکز تحقیقاتی خصوصی، مراکز آماری وابسته به دولت، متون تجاری و علمی، پایگاه های داده و گزارش‌های بررسی بازار، تشکل‌های اقتصادی و غیره یافت می‌شوند. منابع دانشی در قالب انضباط های مختلف مانند اکوستیک، متالورژی، خاک‌شناسی، علوم کامپیوتر و ... قابل تقسیم هستند.

- **منابع سرمایه‌ای:** عبارتست از میزان و هزینه سرمایه‌ی در دسترس برای تامین مالی یک صنعت.
- **زیر ساخت‌ها:** نوع، کیفیت و هزینه‌ی استفاده از زیرساخت‌ها شامل حمل و نقل، برق، ارتباطات، پست، سیستم پرداخت‌ها و نقل و انتقالات مالی، نظام بهداشتی و غیره می‌تواند تاثیر زیادی بر رقابت پذیری بنگاه‌ها داشته باشد. همچنین حجم مسکن و امکانات فرهنگی موجود در یک کشور که بر کیفیت زندگی در آن کشور تاثیر می‌گذارد، تعیین‌کننده میزان جذابیت آن کشور به عنوان مکانی برای کار و زندگی نیروی کار می‌باشند.

عوامل تولید از یک نگاه به دو دسته تقسیم می‌گردند: **عوامل تولید پایه و عوامل تولید پیشرفته**. عوامل پایه مواردی مانند منابع طبیعی، آب و هوا، موقعیت جغرافیایی، نیروی کار غیر ماهر و نیمه ماهر و زمین‌های قابل کشت می‌باشند. عوامل پایه عموماً خدادادی بوده و یا ایجاد آنها نیاز به سرمایه گذاری اندک دولتی و خصوصی دارد. بسیاری از این عوامل اهمیت چندانی در مزیت رقابتی کشورها نداشته و یا مزیت ایجاد شده توسط آنان ناپایدار است. اهمیت عوامل پایه همچنین به دلیل کاهش ضرورت، گستردگی دسترسی به آن و سهولت دستیابی از طریق خرید از بازارهای جهانی، کاهش یافته است. البته عوامل پایه در صنایع استخراجی و کشاورزی (مانند صنایع چوب‌بری و یا کشت دانه‌های سویا) و در کشورهایی با سطح پائین از توسعه‌یافتگی که نیاز به فناوری و مهارت نیروی کار در حد کم و با متوسط می‌باشد، همچنان در درجه بالایی از اهمیت قرار دارند. عوامل تولید پیشرفته عواملی هستند که برای ایجاد آنها سرمایه‌گذاری‌های قابل توجه در بخش خصوصی یا دولتی انجام شده است. مانند زیرساخت‌های مخابراتی جهت انتقال داده‌های دیجیتال، نیروی کار با تحصیلات عالی و مراکز عالی پژوهشی و دانشگاهی.

از نگاهی دیگر نیز می‌توان عوامل تولید را به دو دسته **عوامل تولید عمومی و عوامل تولید اختصاصی** تقسیم کرد. عوامل تولید عمومی، عواملی هستند در رده گسترده‌ای از صنایع مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای مثال بزرگراه‌ها، عرضه سرمایه‌های استقراسی و یا نیروی کار دارای تحصیلات دانشگاهی. عوامل تولید اختصاصی عواملی هستند که در گستره محدودی از صنایع و یا تنها در یک صنعت خاص به کار می‌روند. مانند نیروی کار با تخصص‌های ویژه، زیرساخت‌های ویژه و پایگاه‌های دانش در زمینه‌های خاص.

عوامل تولید پیشرفته معمولاً اختصاصی نیز هستند، اما لزوماً نه در همه موارد. به طور مثال برنامه‌نویسان کامپیوتری با داشتن درجه بالایی از مهارت (پیشرفته بودن) می‌توانند در تعداد زیادی از صنایع به کار گرفته شوند و جزء عوامل تولید عمومی محسوب می‌شوند. پراهمیت‌ترین و پایدارترین مزیت‌های رقابتی در یک صنعت زمانی ایجاد می‌شوند که عوامل تولید هم پیشرفته و هم اختصاصی باشند. بالعکس مزیت‌های رقابتی کسب شده براساس عوامل تولید عمومی و پایه عموماً سرازده و ناپایدار می‌باشند.

### ۳.۳. بستر رقابت و استراتژی بنگاه‌ها

بستر رقابت و استراتژی بنگاه‌ها به شرایط و ویژگی‌هایی از یک کشور گفته می‌شود که بر ایجاد، سازماندهی، مدیریت و رقابت بنگاه‌ها تاثیر می‌گذارد. از یک طرف مزیت رقابتی در یک صنعت از کشور زمانی ایجاد می‌شود که بستر استراتژی بنگاه‌های کشور با شرایط مورد نیاز صنعت تطابق داشته باشد. از طرف دیگر وجود شرایط رقابتی در یک صنعت کمک فراوانی به توسعه‌ی نوآوری در آن صنعت می‌کند.

### بستر استراتژی بنگاه‌ها

استراتژی عبارتست از روش هایی که بنگاه ها با آن اداره می شوند و به رقابت می پردازند. اگرچه این روش ها برای تمامی بنگاه های یک کشور یکسان نیست، اما بستر ملی باعث می شود تا فراوانی استراتژی های خاصی در هر کشور بیشتر شود. مثلاً در ایتالیا بسیاری از بنگاه های موفق، شرکت های کوچک و متوسط هستند که سهام آنها در بورس عرضه عمومی نشده است و به شکل خانوادگی اداره می شوند. یا در آلمان، مدیریت ارشد بسیاری از شرکت های موفق زمینه های فنی دارند و شرکت ها با سلسله مراتب زیاد اداره می شوند. باید توجه شود که هیچ سیستم مدیریتی واحدی وجود ندارد که برای تمامی صنایع مناسب باشد. صنایع مختلف با توجه به ویژگی های خاص خود سیستم های مدیریتی متفاوتی را لازم دارند. بنابراین کشورها در صنایعی موفق می شوند که بسترهای ملی با ویژگی های آن صنایع مطابقت داشته باشد. به عنوان مثال، بنگاه های ایتالیایی در مجموعه ای از صنایع کوچک مانند سیستم های روشنایی، مبلمان، کفش، لباس و ماشین آلات بسته بندی مزیت رقابتی دارند که در آنها صرفه های مقیاس یا کم است و یا از طریق همکاری میان بنگاه های مختلف قابل دستیابی است. شرکت های ایتالیایی عموماً از استراتژی تمركز استفاده کرده و از تولید محصولات استاندارد اجتناب می کنند. آنها بر روی بخش های کوچکی از بازار تمرکز می کنند و سبک و گونه ای خاص خود را در تولید محصول دارند. هدایت این بنگاه ها معمولاً توسط یک فرد انجام می شود و به سرعت محصولات جدید تولید می کنند. بنابراین می توانند با انعطاف پذیری زیاد خود را با تغییرات بازار مطابقت دهند.

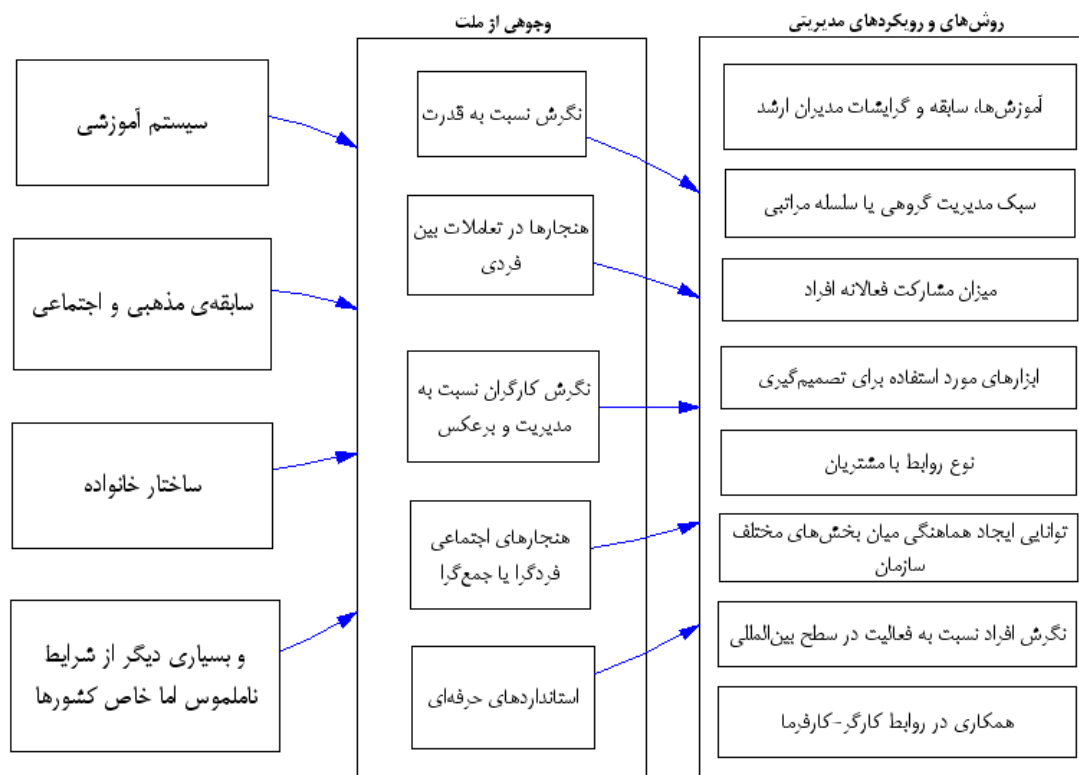
در آلمان، زمینه ی فنی و مهندسی مدیران ارشد گرایش زیادی را در شرکت ها به سمت محصولات روش-محور<sup>۱۶</sup> و همچنین بهبود فرآیند تولید ایجاد می کند. معمولاً پایه های ناملموس مزیت رقابتی کمتر در این شرکت ها دنبال می شود. این ویژگی ها باعث شده است که شرکت های آلمانی در صنایع با محتوای فنی و مهندسی زیاد (مانند اپتیک، مواد شیمیایی و ماشین آلات پیشرفته) موفقیت کسب کنند، به خصوص در مواردی که محصولی پیچیده و با فناوری بالا، نیازمند فرآیند تولید و توسعه ی دقیق و خدمات پس از فروش می باشد و بنابراین به ساختار بسیار منظم مدیریتی احتیاج دارد. شرکت های آلمانی معمولاً در کالاها و خدمات مصرفی که بازاریابی، ایجاد تصویر ذهنی مناسب در مشتریان و معرفی مداوم قابلیت ها و محصولات جدید اهمیت زیادی برای رقابت پذیری دارد، موفقیت چندانی کسب نمی کنند.

برخی از جنبه های تفاوت در روش های و رویکردهای مدیریتی عبارتند از:

۱. آموزش ها، سابقه و گرایش های مدیران ارشد
۲. سبک مدیریت گروهی یا سلسله مراتبی
۳. میزان مشارکت فعالانه افراد
۴. ابزارهای مورد استفاده برای تصمیم گیری
۵. نوع روابط با مشتریان
۶. توانایی ایجاد هماهنگی میان بخش های مختلف سازمان
۷. نگرش افراد نسبت به فعالیت در سطح بین المللی
۸. همکاری در روابط کارگر-کارفرما

در هر کشور ویژگی های فراوانی وجود دارند که بر رویکردها و روش های مدیریتی متداول تاثیرگذار هستند . مثلا اندازه ی کوچک بنگاه های ایتالیایی و مالکیت خانوادگی آنها تا حدی به دلیل درجه ی بالایی از فردگرایی و عدم اعتماد به قدرت در فرهنگ این کشور می باشد. ایتالیا کشوری است که در آن پیوندهای خانوادگی از اهمیت زیادی برخوردار است و حتی امروزه مردم در این کشور ترجیح می دهند که در نزدیکی محل تولد خود زندگی کنند. در ایتالیا بسیار دیده می شود که تمامی اعضای خانواده در یک شرکت کار می کنند و به جای اینکه به دنبال بزرگ شدن شرکت باشند، شرکت های جدیدی را برای فرزندان خود تاسیس می کنند.

## شکل ۲- عوامل تاثیرگذار بر روش ها و رویکردهای مدیریتی



## رقابت داخلی

گاهی گفته می شود که رقابت داخلی هدردهنده ی منابع است، زیرا باعث انجام کارهای موازی شده و اجازه نمی دهد که بنگاه ها از صرفه های مقیاس استفاده نمایند. بنابراین بهترین کار این است که یک یا دو بنگاه بزرگ به عنوان " قهرمانان ملی "<sup>۱۷</sup> پرورش داده شوند تا مقیاس و توان لازم برای رقابت در مقابل شرکت های خارجی را داشته باشند. برخی نیز بر این عقیده هستند که رقابت داخلی در صنایع جهانی کم اهمیت شده است. این گروه از افراد پیشنهاد می کنند که محدودیت های قوانین ضدانحصار برای ادغام بنگاه ها و برقراری قراردادهای همکاری میان آنها تسهیل گردند.

اما بر طبق مطالعه پورتر، سیاست های مذکور نتیجه ی معکوس دارد. تقریباً در تمامی صنایع موفق که پورتر مورد مطالعه قرار داده است رقابت سنگینی میان تعدادی از بنگاه ها حکمفرما بوده است. این موضوع حتی در کشورهایی با اندازه ی بازار کوچک مانند

<sup>17</sup> National Champions

سوئیس و سوئد و در صنایعی که صرفه های مقیاس اهمیت زیادی دارد نیز دیده شده است. زیرا بهبود و نوآوری در بلندمدت اهمیت بسیار بیشتری از کارایی ایستا دارند و رقابت باعث بهبود و نوآوری، کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت و خدمات و توسعه محصولات و فرایندهای جدید می شود.

رقابت میان رقبای داخلی معمولاً سیگنال های بسیار مشهودی برای بهبود به بنگاه ها می دهد. مثلاً هر گونه پیشرفت یکی از بنگاه های داخلی به بقیه اثبات می کند که این پیشرفت برای آنها نیز ممکن است. همچنین رقابت داخلی معمولاً فراتر از مبانی اقتصادی است و می تواند جنبه های احساسی و حتی شخصی پیدا کند.<sup>۱۸</sup> غرور باعث می شود که مدیران و کارکنان نسبت به سایر رقبای داخلی بسیار حساس باشند. مطبوعات داخلی و تحلیل گران سرمایه گذاری نیز به طور مداوم این بنگاه ها را با هم مقایسه می کنند و این موضوع باعث افزایش حساسیت بنگاه ها می شود. تفاوت دیگر رقابت داخلی و خارجی در این است که بنگاه های داخلی تنها برای بازار رقابت نمی کنند، بلکه برای نیروی انسانی و سایر امکانات نیز رقابت دارند. در مقابل رقبای خارجی بیشتر به صورت "تحلیلی" مورد بررسی قرار می گیرند. نقش آنها در علامت دهی به بنگاه های داخلی و تحریک آنها کمتر است، زیرا موفقیت بنگاه های خارجی در نقطه ای دور اتفاق می افتد و بنابراین می تواند به مزیت های ناعادلانه ای که آنها دارند نسبت داده شود. اما در مورد بنگاه های داخلی چنین بهانه ای نمی تواند وجود داشته باشد.

همچنین رقابت داخلی باعث می شود که بنگاه ها مجبور به صادرات شوند تا از این طریق بتوانند رشد نمایند، مخصوصاً زمانی که صرفه های مقیاس در صنعت وجود داشته باشد. به طور کلی، وقتی رقابت داخلی کم است، بنگاه ها به بازارهای داخلی قناعت می کنند. علاوه بر این وقتی بنگاه ها با رقابت داخلی مواجه نبوده اند، احتمال کمی وجود دارد که در مواجهه با رقبای قدرتمند خارجی بتوانند موفق شوند. البته باید توجه نمود که در رقابت میان بنگاه های داخلی برخی از آنها ممکن است ورشکسته شوند و یا برخی ادغام ها میان آنها شکل بگیرد، اما در نتیجه ای این فرایند، بنگاه های قوی تری باقی خواهند ماند.

یکی دیگر از اثرات رقابت داخلی این است که باعث می شود بنگاه ها به نوآوری رو آورند و مزیت های رقابتی کشور را ارتقاء بخشند. در واقع حضور رقبای داخلی باعث می شود که مزیت های رقابتی مبتنی بر هزینه های عوامل تولید، دسترسی انحصاری به بازار داخلی، دسترسی به تامین کنندگان خوب در داخل و هزینه های واردات محصولات خارجی دیگر اهمیت خود را از دست بدهند و صرفاً بودن در یک کشور نمی تواند برای یک بنگاه مزیت ایجاد کند، زیرا سایر رقبا نیز در همان کشور هستند. این موضوع باعث می شود

---

<sup>۱۸</sup> به عنوان مثال به جوابیه انجمن صنفی لنت ترمز و کلاچ در روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۲۴۳۲ به تاریخ ۹۰/۵/۲۳، صفحه ۳ (صنعت و معدن) که پیرو گزارش درج شده در روزنامه دنیای اقتصاد مورخ ۹۰/۴/۲۹ در رابطه با افتتاح کارخانه تولید لنت ترمز پارسین ترمز درج شده است توجه نمایید: "... طبیعی است که هر شرکت تازه تاسیس سعی می نماید با بزرگ نمایی خود را به نوعی «ترین» اعلام نماید و از این واژه جهت افتتاح مجموعه اقتصادی بهره ببرد؛ ولی بهتر بود توجه می شد صنعتی که بیش از پنجاه سال است سابقه دارد و همکاران و پیشکسوتان قدیمی به نوعی استخوان خورد کرده در آن مشغول به کار هستند، مورد بی مهری قرار نمی گرفتند و در بدو تاسیس احساس و ایجاد همدلی می شد تا خدای ناکرده موضوع به یک برخورد تبدیل نشود. شرکت مذکور با تیر درشت اعلام نموده که اولین خط تولید لنت ترمز بدون آزیست را در ایران راه اندازی کرده است؛ در حالی که سال ها است کارخانجات تولیدکننده خودرو، صنایع ریلی کشور، همچنین شرکت های خدمات پس از فروش لنت ترمز بدون آزیست داخلی مصرف می کنند و طبق قوانین محیط زیستی موجود ما نمی توانیم از آزیست در تولیداتمان استفاده کنیم. لذا انتظار می رود که اطلاعات را به نوعی در اختیار خوانندگان روزنامه وزین خود قرار دهید که باعث رنجش تولیدکنندگان قدیمی نگردد."

که بنگاه‌ها به دنبال مرتبه‌های بالاتری از مزیت‌های رقابتی (یعنی مزیت رقابتی مبتنی بر نوآوری، صرفه‌های مقیاس، شبکه‌های بین‌المللی بازاریابی و ...) باشند تا خود را از سایر رقبای داخلی متمایز سازند. نکته‌ی مهم این است که مزیت‌های رقابتی مرتبه‌ی بالاتر، هم درآمد سرانه‌ی بیشتری برای کشور ایجاد می‌کنند و هم پایدارتر نیز هستند. بدون حضور رقبای داخلی، بنگاه‌ها به همان مزیت‌های رقابتی ساده و مبتنی بر منابع اکتفا کرده و حتی منابع فراوان موجود در کشور را با هدردهی فراوان مصرف خواهند کرد. رقابت داخلی در هر صنعت مزایایی برای آن صنعت در مجموع ایجاد می‌کند که برای هر یک از بنگاه‌ها اثر خارجی<sup>۱۹</sup> محسوب می‌شود. مثلاً وجود گروهی از رقبای داخلی باعث می‌شود که رویکردهای متفاوتی در مورد استراتژی و عملیات اتخاذ شود و مجموعه‌ای از محصولات و خدمات ایجاد می‌شود که بخش‌های مختلفی از آن صنعت را پوشش می‌دهند. این موضوع از نگاه تکامل دارویی باعث ایجاد نوآوری در صنعت می‌گردد. علاوه بر این وجود گستره‌ای از محصولات و خدمات، جلوی نفوذ شرکت‌های خارجی را می‌گیرد. در یک صنعت ملی که رقابت در آن وجود دارد، با تقلید بنگاه‌ها از یکدیگر و جابجایی کارکنان میان آنها، مجموعه‌ی دانش و مهارت موجود در آن صنعت تجمع می‌یابد. این موضوع زمانی اهمیت می‌یابد که بدانیم ایده‌ها و نوآوری‌ها در داخل کشورها سریع‌تر منتشر می‌شوند تا میان کشورها. زیرا امکان مشاهده و تقلید و همچنین جابجایی کارکنان در میان کشورها کمتر وجود دارد. به عبارت دیگر می‌توان گفت بنگاه‌ها نمی‌توانند نوآوری‌هایشان را برای مدت طولانی به صورت انحصاری در اختیار خود نگه دارند، اما مجموعه‌ی یک صنعت ملی می‌تواند. البته بنگاه‌ها نیز با حضور در چنین صنایعی از مزایای آن بهره‌مند خواهند شد. تمرکز جغرافیایی بنگاه‌های رقیب در یک شهر یا یک منطقه از کشور می‌تواند این منافع را تشدید نماید. زیرا در چنین شرایطی سرعت حرکت اطلاعات بسیار زیاد خواهد بود.

علاوه بر این، رقابت داخلی کمک می‌کند تا از بروز برخی موانع رقابت‌پذیری جلوگیری شود. مثلاً زمانی که تنها یک یا دو بنگاه در صنعت فعال باشند، فشارهای سیاسی برای جلب انواعی از حمایت‌های دولتی ایجاد می‌شود، که مخلاً پویایی صنعت هستند. از جمله حمایت‌های مضر دولت می‌توان به یارانه‌های فسادآمیز، ایجاد انحصار در خرید‌های دولتی و ایجاد تبعیض میان بنگاه‌های داخلی و خارجی اشاره کرد. در مقابل وقتی گروهی از رقبای داخلی با استراتژی‌های متفاوت در صنعت حضور دارند، از اینگونه دخالت‌های دولت که مانع رقابت‌پذیری و نوآوری است، جلوگیری می‌شود. زیرا بنگاه‌های رقیب جلوی سوء استفاده از یارانه‌های دولت توسط بنگاه‌های رقیب را می‌گیرند و قراردادهای دولتی بازاری انحصاری برای یک بنگاه ایجاد نمی‌کند. همچنین تفاوت در استراتژی‌ها (وجود همزمان استراتژی‌های صادرات و استفاده از بازار داخل) باعث می‌شود که فشارهای سیاسی در مقابل سیاست‌های حمایت‌تعارف‌های غیرتعارف‌های ایجاد شود<sup>۲۰</sup>. وجود گروهی از بنگاه‌های رقیب عموماً باعث می‌شود که حمایت‌های دولتی از روش‌های سازنده انجام شود که برای کل صنعت منافع ایجاد می‌کند؛ مثلاً کمک به نفوذ در بازارهای خارجی و سرمایه‌گذاری در ایجاد عوامل تولید تخصصی و پیشرفته (مثلاً آموزش نیروی کار). منافع رقابت داخلی وقتی بیشتر خواهد شد که تاثیر مثبت حضور گروهی از رقبای بر در دسترس بودن تامین‌کنندگان داخلی، منابع انسانی آموزش دیده و سایر بخش‌های مدل الماس نیز در نظر گرفته شود.

<sup>19</sup> Externality

<sup>۲۰</sup> مثلاً بنگاه‌هایی که علاقه به صادرات دارند به دولت فشار می‌آورند که با سایر کشورها پیمان‌های منطقه‌ای برقرار کنند و در نتیجه حمایت‌های تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای از واردات کاهش می‌یابد.



تعداد بنگاه‌هایی که برای ایجاد رقابت مناسب در داخل لازم هستند بستگی به صرفه‌های مقیاس در صنعت دارد. به طور کلی وجود تعداد زیادی از رقبا در همه صنایع مفید نیست. اما لازم است توجه شود که اولاً اهمیت نوآوری می‌تواند از صرفه‌های مقیاس بیشتر باشد، ثانياً شرکت‌های غالب (دارای بیشترین سهم بازار) معمولاً نوآوری کمتری دارند، زیرا با لختی مواجه هستند و به روش‌های قدیمی رقابت عادت دارند و ثالثاً هزینه تولید با بسیاری از فناوری‌های دهه هشتاد به بعد نسبت به فناوری‌های قدیمی‌تر کمتر به مقیاس بستگی دارد. در کشورهای کوچک‌تر که رقابت مانع استفاده از صرفه‌های مقیاس می‌شود، تجارت خارجی کاملاً آزاد به همراه نگاه جدی به صادرات می‌تواند تا حدی عدم وجود رقابت در داخل را جبران کند. البته تعداد بنگاه‌های رقیب ممکن است با بالغ شدن صنعت کاهش یابد.

### ۳.۴. صنایع مرتبط و حمایت‌گر

حضور صنایع تامین‌کننده یا مرتبط در داخل کشور که در سطح جهانی رقابت پذیر هستند می‌تواند به رقابت‌پذیری هر صنعت کمک کند. به طور کلی سازوکاری که از طریق آن رقابت‌پذیری در صنایع تامین‌کننده و مرتبط می‌تواند برای سایر صنایع مفید باشد بسیار به هم شبیه است.

#### رقابت‌پذیری در صنایع تامین‌کننده

رقابت‌پذیری در صنایع تامین‌کننده دسترسی کارا، به موقع، سریع و گاهی ترجیحی را به نهاده‌های تولید فراهم می‌کند. مثلاً بخشی از موفقیت جهانی ایتالیا در تولید جواهرآلات طلا و نقره به این دلیل است که دو سوم ماشین‌آلات تولید جواهر در جهان نیز در ایتالیا تولید می‌شوند. علاوه بر این ایتالیا مهمترین تولیدکننده تجهیزات بازیافت فلزات قیمتی است. تاثیر دیگر و مهمتر حضور صنایع تامین‌کننده‌ی رقابت‌پذیر، هماهنگی مداوم و پیوسته میان دو بنگاه است. زیرا ارتباط میان زنجیره‌ی ارزش بنگاه‌ها و تامین‌کنندگان تاثیر زیادی بر مزیت رقابتی آنها می‌تواند داشته باشد. این ارتباط زمانی که بنگاه و تامین‌کنندگان در کنار هم هستند بسیار راحت‌تر اتفاق می‌افتد.

مهمترین فایده داشتن صنایع تامین‌کننده رقابت‌پذیر، تسهیل در نوآوری و ارتقاء محصولات است. زیرا تامین‌کنندگان کمک می‌کنند تا بنگاه‌ها روش‌ها و فرآیندهای جدید برای به کارگیری تکنولوژی‌های جدید را شناسایی کنند. در این حالت بنگاه‌ها دسترسی سریع به اطلاعات، ایده‌های جدید، بینش‌های کسب‌شده و نوآوری‌های تامین‌کنندگان پیدا می‌کنند. بنگاه‌ها فرصت این را می‌یابند که بر تلاش‌های فنی تامین‌کنندگان تاثیرگذار باشند و یا به عنوان محل آزمایش با آنها همکاری کرده و به طور مشترک به نوآوری و تحقیق و توسعه بپردازند. با این روش هر دو طرف می‌توانند سریع‌تر راه‌حلی برای افزایش کارایی و بهره‌وری پیدا کنند. تامین‌کنندگان همچنین نقش کانال ارتباطی را بازی می‌کنند و می‌توانند بنگاه‌ها را از آخرین تحولات صنعت مطلع سازند. تمام این مزایا زمانی اتفاق می‌افتد که تامین‌کنندگان از نظر جغرافیایی به یکدیگر نزدیک باشند. به طور کلی بنگاه‌ها وقتی بیشترین فایده را از تامین‌کنندگان خود می‌برند که تامین‌کنندگان در سطح جهانی فعالیت کنند. در این صورت است آنها می‌توانند اطلاعات ارزشمندی را به بنگاه منتقل کنند و کمک کنند تا بنگاه در مقیاس جهانی نوآور باشد. در نتیجه، تلاش برای جلوگیری از فعالیت تامین‌کنندگان در خارج از کشور یا جلوگیری از همکاری آنها با رقبا در نهایت و بلندمدت به سود بنگاه‌ها نیست.

البته احتیاج نیست تمامی تامین کنندگان دارای مزیت رقابتی جهانی باشند. نهادهایی که تاثیر مهمی بر نوآوری یا عملکرد محصولات ندارند می توانند به سادگی از بازارهای جهانی تهیه شوند. همین موضوع در مورد تکنولوژی های عمومی که صنعت مورد بررسی بخش کوچکی از کاربرد آنها تشکیل می دهد نیز صدق می کند.

### رقابت پذیری در صنایع مرتبط

صنایع مرتبط صناعی هستند که بنگاه ها می توانند میان این صنایع هماهنگی ایجاد کنند یا فعالیت هایی را به اشتراک بگذارند (مثلا کانال های توزیع، توسعه فناوری یا خدمات پس از فروش). صناعی که کالا های مکمل تولید می کنند نیز مرتبط محسوب می شوند. همچنین اگر امکان استفاده مهارت های به دست آمده در یک صنعت برای کاربرد در صنعت دیگر وجود داشته باشد نیز آن دو صنعت مرتبط محسوب می گردند. در مطالعات تجربی موارد زیادی مشاهده می شود که یک کشور به طور همزمان در دو صنعت وابسته رقابت پذیر است. مثلا دانمارک در محصولات لینی و آزریم های صنعتی، آلمان در محصولات شیمیایی و جوهر چاپ، سنگاپور در خدمات بندری و تعمیر کشتی و ژاپن در دستگاه های کپی و دوربین های عکاسی.

وجود صنایع مرتبط که در سطح جهانی رقابت پذیر هستند مزایای زیادی برای بنگاه ها دارد. صنایع مرتبط فرصت های مناسبی برای جریان اطلاعات و تبادل دانش فنی فراهم می کنند. نزدیکی جغرافیایی و شباهت فرهنگی تبادل اطلاعات را ساده تر می کند و در نتیجه فرصت های جدید سریع تر شناسایی می شوند. همچنین صنایع مرتبط می توانند منبع تازه وارد های جدیدی به صنعت باشند که با رویکردهای جدید به رقابت می پردازند. معمولاً شرکت هایی که در دو صنعت مرتبط هستند فعالیت هایی را مشترکاً انجام داده و با یکدیگر اتحاد استراتژیک ایجاد می کنند. همچنین حضور صنایع وابسته باعث می شود که توسعه صنایع تامین کننده ی مشترک دو صنعت تسریع شود. به طور کلی می توان گفت اگر یک کشور در تعدادی از صنایع مرتبط با یک صنعت خاص مزیت رقابتی داشته باشد، آنگاه موفقیت آن کشور در صنعت مذکور بسیار محتمل خواهد بود.

موفقیت بین المللی در یک صنعت می تواند تقاضای جهانی برای محصولات یا خدمات مکمل ایجاد کند. مثلاً فروش کامپیوترهای آمریکایی در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ باعث شد که تقاضای خارجی برای تجهیزات جانبی، نرم افزارها و خدمات اطلاعاتی در آمریکا ایجاد شود. معمولاً مشتریان اینگونه فکر می کنند که کالاهای مکملی که از همان کشور صادر کننده ی محصول اصلی می آیند از قیمت پائین تر و کیفیت بالاتری برخوردار هستند و معمولاً اینگونه نیز هست. شرکت ها نیز با محصولات مکمل کشور خود قبلاً کار کرده اند و اعتماد دارند که استفاده از آنها در عملکرد محصول اصلی اختلالی ایجاد نمی کند. به همین دلیل شرکت ها معمولاً محصولات مکمل کشور خود را به مشتریان خارجی توصیه می کنند. در عمل نیز همکاری نزدیک دو شرکت سازنده کالاهای مکمل به کارایی بهتر در محصولات منجر می شود. البته میزان کمک کالاهای مکمل به یکدیگر از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت است و هرچه وابستگی فنی دو کالا بیشتر باشد، این اثوقوی تر است. همچنین در مراحل اولیه چرخه ی عمر صنایع این اثر بیشتر دیده می شود. البته در مراحل بعدی چرخه ی عمر، مزیت ایجاد شده می تواند پایدار باقی بماند.

### ۴. مطالعات انجام شده پس از پورتر

نقدهای ارائه شده بر نظریه ی الماس پورتر از دو رشته علمی نشات می گیرند:

• از رشته ی مدیریت

○ Rugman 1991

- Dunning 1992,1993
- Cartwright 1993
- Rugman & Verbeke 1993
- Bellak & Weiss 1993
- Rugman & D'Cruz 1993

• از رشته‌ی اقتصاد

- Waverman 1995
- Jegers 1995
- Davies & Ellis 2000
- Boltho 1996

انتقادهای مطرح شده در رشته‌ی مدیریت بیان می‌کنند که پورتر ویژگی‌های مهمترین شریک تجاری کشورها را در مورد خود در نظر نگرفته است (Rugman 1991)، نمی‌تواند برای کشورهای کوچکتر در دنیا قابل استفاده باشد (Bellak & Weiss 1993; Cartwright 1993) و نقش شرکت‌های چندملیتی را در رقابت‌پذیری کشورها نادیده می‌گیرد (Dunning 1992,1993).

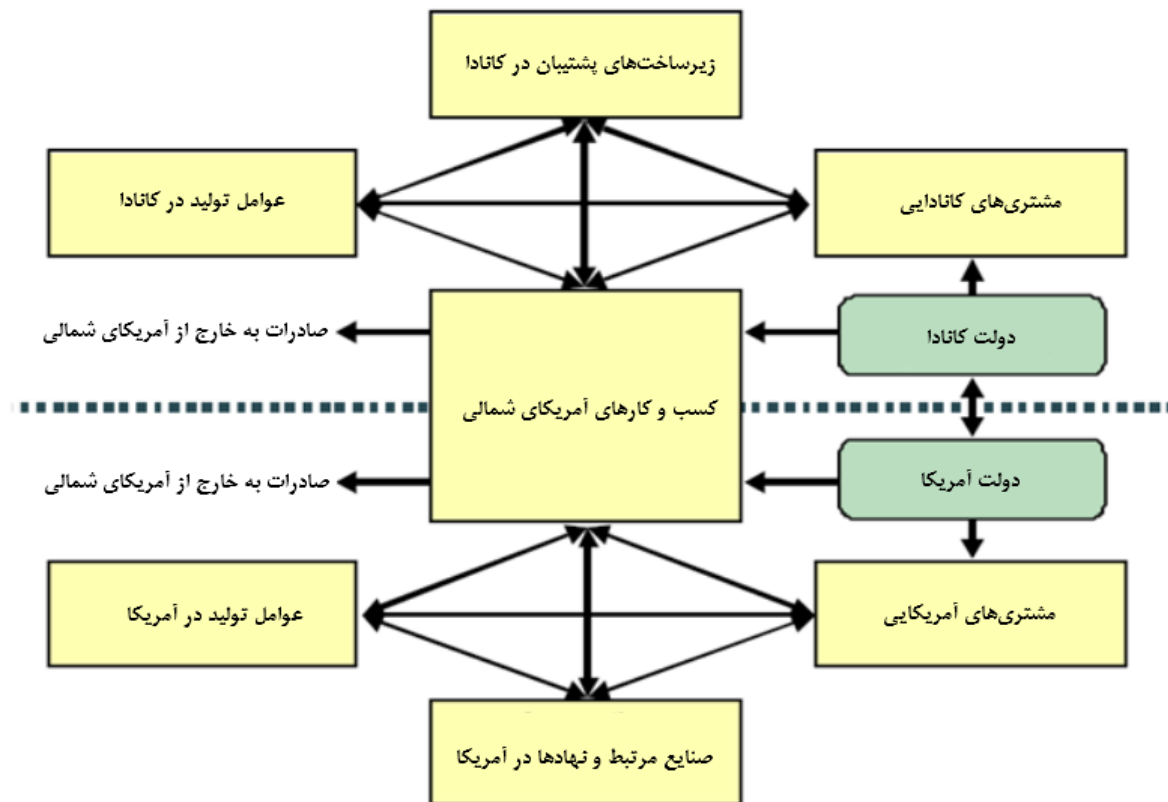
در زمینه‌ی شرکت‌های چندملیتی، برخی از محققین معتقدند که در مدل پورتر نقش این شرکت‌ها در دنیای امروز به عنوان نیروی پیوندزنده‌ی اقتصاد جهانی به طور کامل دیده نشده است (Dunning 1993). در نتیجه دونینک (۱۹۹۰) فعالیت‌های بین‌المللی<sup>۲۱</sup> را به عنوان یک متغیر برون‌زا به مدل الماس اضافه کرد. اما راگمن و دی کروز (۱۹۹۳) معتقدند که فعالیت‌های بین‌المللی نه می‌تواند به عنوان یک متغیر برون‌زا به مدل اضافه شود و نه می‌تواند به اجزاء چهارگانه الماس اضافه گردد. در عوض، راگمن (۱۹۹۱) مدل تعمیم‌یافته‌ی از الماس پورتر را ارائه می‌دهد که در آن ویژگی‌های بزرگترین شریک تجاری کشور در نظر گرفته شده است. وی در این مدل تعمیم یافته که آنرا "الماس دوگانه" نامیده است، هم عوامل خارجی و هم عوامل داخلی را در نظر گرفته است و بیان می‌کند که شرکت‌ها برای اینکه در سطح جهانی رقابت‌پذیر باشند، باید هر دو دسته عوامل را درک کرده و از آنها استفاده کنند (Rugman 1991; Rugman & D'Cruz 1993). مدل اولیه‌ی "الماس دوگانه" بر اساس بررسی تجارت در آمریکای شمالی ارائه شده است. این مدل در شکل ۳ قابل مشاهده است.

در این مدل الماس دوگانه، بازارهای آمریکا و کانادا به عنوان یک بازار واحد دیده شده است. در نتیجه استراتژی یک شرکت در آمریکای شمالی شامل موارد زیر خواهد شد: (۱) توسعه محصولات جدید و نوآورانه که به طور همزمان نیاز مشتریان آمریکایی و کانادایی را پوشش می‌دهند. (۲) استفاده از صنایع حمایت‌گر و زیرساخت‌ها در هر دو کشور آمریکا و کانادا و (۳) استفاده آزاد و کامل از منابع انسانی و فیزیکی در هر دو کشور. مهمترین نتیجه‌گیری این است که کاربرد مکانیکی مدل پورتر برای موقعیت کشور کانادا به خطا در ارزیابی منابع رقابت‌پذیری این کشور می‌انجامد. (Rugman & D'Cruz 1993)

مفهوم "الماس دوگانه" به رویکردهای چندگانه نیز تعمیم یافته است که ملحقات و اصلاحاتی بر روی مدل تک-الماس پورتر می‌باشند. این ملحقات سعی دارند که مزیت رقابتی کشورهای کوچکتر یا در مراحل پائین تر توسعه را توضیح دهند و تاثیر فعالیت‌های شرکت‌های چندملیتی را بر اجزای الماس در سطح ملی در نظر بگیرند. بنابراین می‌توان گفت که انتقادات مطرح شده در مکتب مدیریت تلاش می‌کنند که تئوری اصلی مزیت رقابتی پورتر که می‌گوید ملت‌ها نیز مانند بنگاه‌ها در رقابت هستند را توسعه دهند (Smith 2010).

<sup>21</sup> International activities

شکل ۳ - مدل الماس دوگانه برای کشور کانادا ارائه شده توسط راگمن و دی کروز (۱۹۹۳)



برخی از محققان معتقدند که با وجود اینکه مطالعه ی پورتر شامل کشورهای متعددی می‌شود، اما نگاه او بیشتر برای کشور آمریکا مناسب بوده و با شرایط کشورهای کوچک مطابقت ندارد (Leppävuori 2002). دونینگ (۱۹۹۳) معتقد است که پورتر اهمیت جهانی شدن تولید و بازارها را در ایجاد مزیت رقابتی در نظر نمی‌گیرد. امروزه شرکت‌های چندملیتی نقش مهم‌تری را در اقتصاد جهانی بازی می‌کنند. این شرکت‌ها به جای تمرکز صرف بر سرمایه گذاری مستقیم خارجی، رویکرد کثرت گرایانه‌ای را نسبت به جهانی شدن اتخاذ می‌کنند به گونه‌ای که سهم بیشتری از مزیت‌های رقابتی شرکت‌های چندملیتی در کشورهایی غیر از کشور مادر قرار گرفته است.

در جدول ۱ تاثیر شعبه‌ها و اجزای الماس کشور مادر یا میزبان بر استراتژی شرکت‌های چندملیتی مورد بررسی قرار گرفته است. محور عمودی منعکس کننده نقش اجزای الماس کشور مادر بر توسعه قابلیت‌های کلیدی شرکت‌های چندملیتی می‌باشد و محور افقی میزان یکپارچگی فعالیت شعبه‌ها با شعبه‌ی مرکزی را اندازه‌گیری می‌کند. این شکل نشان می‌دهد که پورتر تنها بر روی بخش‌های ۱، ۲ و ۳ تمرکز کرده و احتمال وجود الماس‌های بین‌المللی متصل به هم را در مدل خود در نظر نمی‌گیرد. بنابراین، این چارچوب نیاز دارد که تغییر یابد تا طبیعت حال حاضر شرکت‌های چندملیتی را شامل گردد. (Rugman & Verbeke 1993)

جدول ۱- بررسی تاثیر استراتژیک وضعیت الماس کشورهایی که شعبه‌ها در آنها قرار دارند بر استراتژی شرکت‌های چندملیتی، ارائه شده توسط راگمن و وربک (۱۹۹۳)

میزان یکپارچگی عملیات و استراتژی شعبه‌ها با شعبه اصلی

زیاد	کم		
۲- همکاری بیشتر: وضعیت الماس کشور میزبان اهمیت کمی دارد (Porter 1990)	۱- شعبه‌ها برای دور زدن تعرفه‌ها ایجاد می‌شوند (Porter 1990)	بی تاثیر	نقش وضعیت الماس
۴- عملیات در سطح جهانی گسترده شده است (D'Cruz 1986)	۳- ایجاد پایگاه خانگی جدید، هماهنگی کمی مورد نیاز است (Porter 1990)	زیاد	کشور میزبان شعبه‌ی فرعی یک شرکت بین‌المللی بر توسعه قابلیت‌های کلیدی شرکت‌های بین‌المللی
۶- شرکت چندملیتی شبکه‌ای از ارتباطات میان شعب می‌باشد (Ghoshal & Bartlett 1990)	۵- بنگاه‌هایی با چندمرکز که هر شعبه قابلیت‌های کلیدی‌اش را تحت کنترل دارد (Doz & Prahalad 1981)	شبکه‌ای از الماس‌ها	

پنتینن (۱۹۹۴) انتقادات وارد شده بر نظریه‌ی الماس پورتر از دیدگاه محققین علم مدیریت را طبقه‌بندی نموده است. این طبقه‌بندی در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد. پورتر برای هر یک انتقادات وارد شده پاسخی دارد که در آخرین ستون قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۲ - انتقادات وارد شده بر نظریه‌ی الماس پورتر از دیدگاه محققین علم مدیریت (Penttinen 1994)

مسئله	نظر پورتر	انتقاد وارد شده	پاسخ پورتر
مزیت رقابت در کجا خلق می‌شود؟	مزیت رقابتی در یک منطقه‌ی محدود جغرافیایی در داخل کشورها خلق می‌شود. در نتیجه شرکت‌های چندملیتی نیاز به یک پایگاه خانگی <sup>۲۲</sup> دارند.	مزیت رقابتی دیگر در کشورها خلق نمی‌شود. اجزای الماس از سرتاسر جهان می‌توانند تامین شوند و شرکت‌های چند ملیتی لزوماً به یک پایگاه خانگی احتیاج ندارند.	گستره‌ی جغرافیایی رقابت، جهانی است. اما گستره‌ی جغرافیایی مزیت رقابتی محدود به پایگاه خانگی می‌شود و چیزهایی را که بتوان به راحتی از نقاط دور به دست آورد دیگر مزیت رقابتی محسوب نخواهند شد.
سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI)	جریان خروجی FDI از جریان ورودی آن ارزشمندتر است. یا به عبارت دیگر مالکیت داخلی ارزشمندتر از مالکیت خارجی است.	جریان ورودی FDI به اندازه جریان خروجی ارزشمند است و شعب شرکت‌های خارجی به اندازه‌ی شرکت‌های داخلی می‌توانند برای کشور مزیت داشته باشند. زیرا هیچ سرمایه‌ای به پایگاه خانگی وفادار نیست.	در زمانی که وضعیت اجزای الماس ضعیف باشد، شعب شرکت‌های خارجی خیلی راحت‌تر از شرکت‌های داخلی فعالیت خود را از کشور خارج می‌کنند.

اقتصادهای کوچک و باز	مدل الماس برای تمامی کشورها کاربرد دارد و به طور خاص تقاضا و رقابت باید در داخل وجود داشته باشد.	مدل الماس برای اقتصادهای کوچک و باز مناسب نیست، زیرا تقاضای داخلی برای استفاده از صرفه‌های مقیاس کافی نیست. در نتیجه شرکت‌ها باید در این کشورها با یکدیگر ادغام شوند (و یا به عبارت دیگر رقابت کاهش پیدا کند)	پیچیدگی تقاضای داخلی مهمتر از اندازه‌ی آن است. حتی در کشورهای کوچک صنایع موفق معمولاً صنعتی با رقابت قابل توجه هستند.
صنایع مبتنی بر منابع	عوامل تولید پایه مانند منابع طبیعی کم اهمیت هستند. زیرا مزیت رقابت مبتنی بر منابع طبیعی ناپایدار هستند.	صنایع مبتنی بر منابع نیز می‌توانند مزیت‌های رقابتی قابل توجه و پایدار داشته باشند.	مزیت رقابتی مبتنی بر منابع طبیعی گاهی می‌تواند برای مدت زمانی حفظ شوند.
فرهنگ ملی	فرهنگ ملی بخشی از شرایط ذکر شده در مدل الماس می‌باشد. بنگاه‌ها باید فرهنگ ملی ویژه را تقویت کنند.	فرهنگ ملی پایه‌ای است که مدل الماس بر روی آن می‌نشیند. فرهنگ از نظر بنگاه‌ها برون‌زا محسوب می‌شود و نمی‌تواند تغییر کند.	فرهنگ ملی از طریق چهار جزء الماس تاثیرگذار است. فرهنگ لزوماً برون‌زا نیست و می‌تواند بر اثر تحول صنایع تغییر کند.
متغیرهای کلان	مطالعه‌ی متغیرهای کلان برای توضیح مزیت رقابتی کافی نیست. هزینه‌ی نیروی کار معیار مناسبی برای اندازه‌گیری رقابت‌پذیری نمی‌باشد.	هزینه‌ی نیروی کار معیار مناسبتری برای اندازه‌گیری رقابت‌پذیری است تا بهره‌وری نیروی کار که توسط پورتر استفاده شده است. نرخ ارز نیز بر هزینه‌ی نیروی کار و در نتیجه رقابت‌پذیری تاثیرگذار است.	افزایش ارزش پول ملی و نرخ بهره‌ی بالا ممکن است ضعف رقابت‌پذیری را تشدید کند، اما علت آن نیست.
پویایی	اجزای مدل الماس یکدیگر را تقویت می‌کنند و در مجموع یک سیستم را تشکیل می‌دهند.	مطالعه‌ی پورتر بر خوشه‌های موجود متمرکز است و توضیح نمی‌دهد که چگونه یک الماس قوی ایجاد می‌شود.	مزیت رقابتی در صنایعی که نقاط قوت در الماس آنها وجود دارد و یا صنایع مرتبط و وابسته‌ی قوی دارند، راحت‌تر ایجاد می‌شود.

دسته‌ی دوم از انتقادات بر مدل الماس که از سوی محققان علم اقتصاد ارائه شده است، بسیار شدیدتر از دسته‌ی اول است. پورتر معتقد است که تئوری‌های کلاسیک اقتصادی و همچنین تئوری جدید تجارت<sup>۳۳</sup> برای توضیح الگوهای تجارت امروزی ناکافی هستند. در مقابل واکرمن (۱۹۹۵) معتقد است که مدل الماس آنقدر عمومی است که تلاش می‌کند تمامی جنبه‌های تجارت و رقابت را توضیح دهد، اما در نهایت هیچ چیز را توضیح نمی‌دهد. او معتقد است که این مدل تفاوتی میان فرضیه‌ها، حدس و گمان‌ها، قضایا و واقعیات قائل نشده است و بنابراین رابطه‌ی علی‌ی را نمی‌تواند اثبات کند (Waverman 1995). نکته‌ی جالب این است که دقیقاً به دلیل کلی بودن مدل است که در ادبیات مدیریت استقبال زیادی از آن شده است.

گران (۱۹۹۱) معتقد است که مهمترین فایده‌ی مدل پورتر این است که الگوهای تجارت و سرمایه‌گذاری بین‌المللی را در دنیای امروز بهتر از نظریه‌های قبلی توضیح می‌دهد. این نگاه در تضاد کامل با نگاه ویورمن (۱۹۹۵)، دیویس و الیس (۲۰۰۰) و بولتو (۱۹۹۶) است. انتقاد افراد مذکور این است که در تحلیل پورتر یک نظریه‌ی مرکزی وجود ندارد، قدرت پیشبینی از قبل را ندارد و برداشت نادرستی از نظریه‌های کلاسیک و جدید تجارت بین‌الملل است. علاوه بر این رابطه‌ی میان رفاه ملی، بهره‌وری، تجارت، صادرات و رقابت‌پذیری درست درک نشده و اشتباه تفسیر شده است. در نهایت این افراد معتقدند که نظریه‌ی های کلاسیک و جدید تجارت بین‌الملل تلاش ندارند که فاکتورهای تاثیرگذار بر رقابت‌پذیری بنگاه‌های یک کشور را توضیح دهند، اما پورتر تلاش دارد که در مدل الماس به این موضوع بپردازد.

<sup>23</sup> New Trade Theory

یکی از مثال‌های نقضی که برای مدل الماس پورتر گفته می‌شود صنعت نرم‌افزار در هند است (Ghemawat 1999). پورتر تأکید می‌کند که مدل الماس یک سیستم به هم پیوسته است و تمامی چهار جزء آن برای یک صنعت باید قوی باشند تا کشور در آن صنعت رقابت پذیر گردد. اما در مقایسه با آمریکا بیشتر اجزای مدل الماس در هند ضعیف تر هستند: تقاضا کیفیت پائینی دارد، صنایع مرتبط و وابسته (سخت‌افزارهایی که نرم‌افزار باید بر روی آنها اجرا شود) ضعیف هستند و عوامل تولید عمدتاً از نوع عوامل تولید پایه هستند. به عبارت دیگر به جز عوامل تولید در سایر اجزاء هند از آمریکا ضعیف‌تر است اما با این وجود به طور نسبی تولید نرم‌افزار در هند بیشتر از آمریکا انجام می‌شود. بنابراین منتقدان نتیجه می‌گیرند که مدل پورتر در پیشینی رقابت‌پذیری کشورها ضعف دارد. این در صورتی است که پورتر ادعا نکرده است که مدل الماس برای تمامی صنایع مناسب است. بر طبق نظریه پورتر (۱۹۹۰) این مدل تنها برای صنایعی که بهره‌وری یا ارزش افزوده سرانه‌ی بالایی دارند و مبتنی بر نوآوری هستند تدوین شده است و برای صنایع دارای بهره‌وری پائین یا مبتنی بر منابع طبیعی نظریه های کلاسیک تجارت بین الملل قدرت توضیح دهنده‌ی بیشتری دارند (Porter, 1990).

نتیجه‌گیری نهایی از بررسی مطالعات انجام شده بعد از پورتر نشان می‌دهد که مدل الماس کاستی‌های مختصری دارد و برخی جنبه‌های جهانی شدن را ممکن است در نظر نگرفته باشد و یا حوزه‌ی جغرافیایی مورد اشاره در مدل پورتر لزوماً و همیشه با مرزهای سیاسی مطابقت ندارد. اما این مدل همچنان از استحکام کافی برای بررسی رقابت پذیری کشورها برخوردار است؛ منتقدان علوم مدیریت مجموعه‌ای از الحاقات و تغییرات را بر روی مدل انجام داده‌اند، اما هسته‌ی مدل از نگاه این محققین همچنان بدون تغییر باقی مانده است. از سوی دیگر به نظر می‌رسد انتقاداتی که محققین اقتصادی در مورد مدل الماس مطرح می‌کنند بیشتر به دلیل تفاوت در روش تحقیق در رشته‌های اقتصاد و مدیریت است. پورتر (۱۹۹۰) در مقدمه کتاب خود بیان می‌کند:

"در مطالعه‌ی موفقیت اقتصاد ملی، این تمایل وجود داشته است که از توضیحاتی ساده استفاده شود و تلاش شده با وجود استثناءهای زیاد همچنان به کارایی این مدل‌ها اعتماد شود. تخصص‌گرایی در رشته‌های مختلف علمی نیز این نگاه را تقویت کرده است. اما متخصصان در رشته‌های مختلف علمی کم‌کم در حال رسیدن به این نتیجه هستند که مرزهای سنتی میان رشته‌ها محدود کننده است. برای درک تکامل و پیچیدگی سیستم‌ها باید بتوان میان رشته‌های مختلف پلی برقرار کرد و متغیرهای بیشتری را بررسی کرد. برای این منظور مدل‌های ریاضی که محدود به تعداد کمی از متغیرها هستند و آزمون‌های آماری که محدود به داده‌های موجود می‌شود باید با روش‌های دیگری از تحقیق تکمیل گردند. در این تحقیق من از چنین رویکردی استفاده کرده‌ام. در تدوین این تئوری تلاش شده است که جامع باشد و به جای تمرکز بر چند متغیر مهم، تعداد زیادی از متغیرها را شامل شود. واریسی کردن بیش از یکصد مطالعه موردی تاریخی کار سختی است و از طریق تحلیل آماری امکان پذیر نیست. برخی از افراد ممکن است نسبت به این روش تحقیق تردید داشته باشند، اما این انتخاب به این دلیل است که برای درک موضوعی با این اهمیت و پیچیدگی حداقل میزانی از تحقیق با این روش لازم است. اگرچه مطمئن هستم که برخی خطاها و موارد در نظر گرفته نشده باقی خواهد ماند، اما من قانع شده‌ام که توانسته‌ام تعداد زیادی از متغیرهای مهم که مزیت رقابتی کشورها را شکل می‌دهند و برخی از مهمترین راه‌های تاثیرگذاری این متغیرها بر یکدیگر را شناسایی کنم."

1. Bellak, C.J. & Weiss, A. 1993. 'A note on the Austrian "diamond"', *Management International Review*, 33(2): 109.
2. Cartwright, W.R. 1993. 'Multiple linked diamonds and the international competitiveness of export-dependent industries: the New Zealand experience', *Management International Review*, Special Issue, 33(2): 55–70.
3. Cho, D. & Moon, H. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of competitiveness theory*. Singapore: World Scientific Publishing.
4. Davies, H. & Ellis P. 2000. 'Porter's competitive advantage of nations: time for the final judgement?', *Journal of Management Studies*, 37(8): 1189–1213.
5. Dunning, J.H. 1992. 'The Competitive Advantage of Nations and TNC activities: a review article', *Transnational Corporations*, 1(1): 135–168.
6. Dunning, J.H. 1993. 'Internationalizing Porter's Diamond', *Management International Review*, Special Issue, 33(2): 7.
7. Hill, C.W.L. 2009. *International Business: Competing in the Global Market Place*. New York: McGraw-Hill Irwin.
8. Jegers, M. 1995. 'Are diamonds forever? An industrial economics perspective', In Rugman, A., Van den Broeck, J. & Verbeke, A. (eds), *Research in Global Strategic Management: Volume V. Beyond the Diamond*. Greenwich, CT: JAI Press.
9. Leppävuori, I. 2002. Analysis of the Finnish mobile cluster - any potential in mobile services. Helsinki, Ministry of Transport and Communications.
10. Penttinen, R. 1994. Summary of The Critique on Porter's Diamond Model. Helsinki, ETLA – The Research Institute of the Finnish Economy. 82 p.
11. Porter. M. E.(1998). *Competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
12. Porter. M. E. (2005). Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the Business Competitiveness Index. In C. Schwab. (2005). (ed.). *The Global Competitiveness Report 2005-2006*. Geneva: World Economic Forum.
13. Porter, M., Ketels, C., & Delgado, M. (2007). The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index. In C. Schwab. (2007). (ed.). *The Global Competitiveness Report 2007-2008*. Geneva: World Economic Forum.
14. Porter, M. E. (2008). Moving to a new global competitiveness index. In C. Schwab. (2008). (ed.). *The Global Competitiveness Report 2008-2009*. Geneva: World Economic Forum.
15. Rugman, A.M. 1991. 'Diamond in the rough', *Business Quarterly*, 55(3): 61–64.
16. Rugman, A.M. & Verbeke, A. 1993. 'The double diamond model of international competitiveness: the Canadian experience', *Management International Review*, Special Issue, 33: 17–39.
17. Rugman, A.M. & D'Cruz, J.R. 1993. 'The double diamond model of international competitiveness: the Canadian experience', *Management International Review*, 33(2): 17–32.
18. Smit, A. J. (2010). The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries? *Southern African Business Review*, vol. 14, no. 1.
19. Waverman, L. 1995. 'A critical analysis of Porter's framework on the competitive advantage of nations', In Rugman, A., Van den Broeck, J. & Verbeke, A. (eds), *Research in Global Strategic Management: Volume V. Beyond the Diamond*. Greenwich, CT: JAI Press.