

بررسی علل موفقیت ایتالیا در صنعت کاشی‌های سرامیک *

ترجمه و تلخیص: محمد رضا صادقی فروشانی
(فوق لیسانس مدیریت بازرگانی، پژوهشگر موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی)

محل و موقعیت و در نهایت زیرساخت‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی نقش بسیار مهمی در رشد صنایع سرامیکی ایتالیا داشت؛ در آن سال‌ها تمام این عوامل در آن ناحیه فراهم شده بود.

صنعت کاشی‌های سرامیکی در ساسولو، در واقع ادامه فعالیت صنایع ذی‌ربط از جمله کوزه‌گری و سفالگری است که قدمت آن به قرن سیزدهم باز می‌گردد.

در این محل نیروی انسانی به‌طور وجود داشت تا در صنایع کاشی‌کاری کند. از سوی دیگر، صدها بنگاه و کارخانه کاشی‌سازی سرامیکی وجود داشت که به‌عنوان تولیدکنندگان تراز اول جهان مشغول لعاب دادن و میناکاری برای تولید کاشی‌های سرامیکی و یا تجهیزات تولید بودند. در ساسولو نیروهای کاملاً ماهر و کارگران فنی با تجربه وجود داشت؛ این وفور نیروی کار به ابتکار و نوآوری و در نتیجه رشد شتابان صنعت سرامیک انجامید. صنعت کاشی از یک ذخیره تمام‌نشدنی کارگران آموزش‌دیده فنی و ابزارمندان صنعتگر بهره‌مندی برد. در دهه ۱۹۶۰ منابع طبیعی نقش بسیار مهمی در رشد این صنعت ایفا کرد. در اطراف شهر ساسولو هیچ ذخیره خاک رس سفیدی وجود نداشت و فقط خاک رس قرمز وجود داشت. در دهه ۱۹۶۰ کارخانه‌های ایتالیا نه تنها خاک رس سفید وارد می‌کردند، بلکه نیازمند تجهیزات خارجی بودند؛ در اواسط دهه ۱۹۶۰ صنعت سرامیک از وابستگی به تجهیزات خارجی برای تولید کاشی‌های ایتالیایی‌ها امکان یافتند با تجهیزات و فناوری تولید داخل به تولید کاشی با خاک رس قرمز بپردازند؛ بنابراین منابع آن‌ها برای خرید سایر نیازها بکار گرفته شد. در دهه ۱۹۶۰، شرایط آب و

این مقاله با استفاده از چارچوب نظری «مزیت رقابتی» مایکل پورتر، چگونگی نشو و نمای صنعت کاشی و سرامیک ایتالیا را مورد بررسی قرار داده است.

مایکل پورتر در کتاب «مزیت رقابتی ملل» عوامل مؤثر بر موفقیت برخی ملل را در رقابت بین‌المللی تجزیه و تحلیل کرده است. وی از چهار عامل - شرایط تقاضا، شرایط عوامل تولید، صنایع مرتبط و نهادهای پشتیبان و در نهایت راهبردی، ساختار و شرایط رقابتی بنگاه - به همراه دو عامل - رویه‌های انتفاقی یا شانس و اقدامات دولت - به‌عنوان عوامل مؤثر در موفقیت یک ملت نام می‌برد؛ (پیوست ۱) این عوامل تحت عنوان «الگوی الماس پورتر» نام برده می‌شود که در تحلیل عوامل موفقیت ایتالیا و ظاهر شدن آن به‌عنوان یک کشور سرآمد در صادرات کاشی و سرامیک طی دوره‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ و ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰ بسیار کارا و مفید است. با استفاده از این الگو دلایل تشکیل خوشه‌های صنعت سرامیک در ناحیه امیلیا-رومنگانای ایتالیا، اطراف شهر ساسولو، به خوبی قابل تبیین است. در دهه ۱۹۶۰ دیده شد که صنعت سرامیک ایتالیا جهت پاسخگویی به

تقاضای داخلی به سرعت رشد کرد. در پایان این دهه و اوایل دهه ۱۹۷۰ خوشه‌های صنعت کاشی سرامیک به اندازه‌های رشد کرده بود که می‌توانست در مقابل بنگاه‌های خارجی دارای مزیت رقابتی، قدم علم کرده و شروع به صادرات محصولات این صنعت به جهان کند.

براساس الگوی پورتر در فاصله سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ شرایط عوامل، یعنی مواد اولیه و منابع طبیعی، منابع انسانی، شرایط آب و هوایی و منابع اطلاعاتی، دانش علمی، منابع سرمایه‌ای،



هوایی نیز نقش مهمی در رشد صنعت سرامیک ایتالیا ایفا کرد. آب و هوای مدیترانه‌ای کمک کرد تا تقاضای داخلی بسیار خوبی برای کاشی‌های سرامیکی بوجود بیاید؛ کاشی‌های سرامیکی در تابستان‌های گرم مدیترانه، سردتر و نسبت به چوب یا سایر مواد ارجمندتر بودند. دانش فنی و مهارت کاری نیز از عوامل دیگر تاثیرگذار بر رشد صنایع کاشی در ایتالیا بود. تعداد کارخانه‌های کاشی از ۵۵ واحد در سال ۱۹۶۰ به ۳۱۶ واحد در سال ۱۹۷۰ افزایش پیدا کرد؛ به همین دلیل در این ده ساله تعداد شاغلان این بخش از ۸۹۰۶ نفر به ۳۰۵۵۰ نفر افزایش سریع یافت؛ به همین دلیل، عرضه نیروی کار با تجربه و ماهر رشد خوبی کرد، شرایط و فور نیروها موجب افزایش سطح رقابت در میان بنگاه‌های شهر ساسولو شد.

شرایط مکانی نیز یکی از عوامل مهم در رشد صنعت کاشی ایتالیا بود. واحدهای این صنعت در ناحیه امیلیا-رومنگای واقع در اطراف شهر ساسولو متمرکز شده بودند و زمانی که کارخانه‌های کاشی در یک منطقه تاسیس می‌شدند صنایع تکمیلی و حلقه‌های پسین و پیشین آن‌ها نیز در محل احداث می‌شد.

بدین ترتیب یک خوشه صنعت شکل می‌گرفت. حتی اگر محل نمو یک خوشه تا اندازه‌ای نامربوط بود، به محض شکل‌گیری آن بنیان‌های رشد صنایع وابسته در آن محل ایجاد می‌شد.

زمانی که صنایع کاشی شروع به رشد کرد، شهر ساسولو مرکز صنایع کاشی‌های سرامیک ایتالیا شد. سرانجام در طول دهه ۱۹۶۰ منابع مالی و سرمایه‌ای به سهولت موجود و در دسترس بود و کارخانه‌ها امکان دریافت وام از بانک‌های اعتبار دهنده را داشتند. از طرفی مردم منطقه عموماً ثروتمند بودند و هزینه‌های آن‌ها به قدری پایین بود که نسبتاً به آسانی قادر به تاسیس شرکت‌های جدید تولیدی بودند. در طول این دهه، زیرساخت‌ها و پیش‌نیازها آن قدر کافی بود که به شکل‌گیری خوشه‌های غالب در شهر ساسولو منجر شوند؛ زیر ساخت‌ها و راه‌های ارتباطی کافی برای انتقال سهل و آسان تولیدات به مراکز تقاضا و مصرف نیز وجود داشت. از طرفی، ایتالیا برای صادرات کالا از سه طرف دسترسی کامل و سریع به آب‌های مدیترانه و دریای آدریاتیک داشت.

عامل بعدی در نظریه پورتر شرایط تقاضاست. در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ تقاضای شدیدی در ایتالیا برای کاشی‌های سرامیکی با کیفیت بالا وجود داشت. تا نیمه دهه ۱۹۶۰ بازار کاشی‌های سرامیکی ایتالیا بزرگترین بازار سرامیک دنیا شد و مصرف سرانه بسیار بالا رفت. فروش داخلی کاشی در ایتالیا از ۳۶/۴ میلیون متر مربع در سال ۱۹۶۰ به ۱۰۴ میلیون متر مربع در سال ۱۹۷۰ صعود کرد و سهم صادرات نسبت به تولید در این دوره از ۳/۵ به ۲۳/۸ درصد افزایش یافت؛ این آمار بیانگر شرایط تقاضای بسیار زیاد برای کاشی‌های با کیفیت در آن دوره است. (پیوست ۲)

این شرایط موجب نوآوری در کیفیت محصول تولیدی خوشه‌های این صنعت و ایجاد توانایی در کسب موقعیت و جایگاه رقابتی بین‌المللی برای بنگاه‌های ایتالیایی شد.

تقاضا برای کاشی‌های با کیفیت‌تر موجب پدید آمدن یک فرآیند اجباری دو جانبه بین بازار قوی و تقاضای بالا شد و حاصل این فرآیند ایجاد فشارهای الزام‌آور به تولیدکنندگان برای توسعه و تکمیل کیفی روش‌های تولید و طراحی بود تا امکان پاسخگویی به این بازار پیشرفته و تقاضای بالا وجود داشته باشد.

در طول دهه ۱۹۶۰، نقش صنایع مرتبط و نهادهای پشتیبان در ارتقای

صنعت کاشی سرامیکی ایتالیا به مقام برتر جهان، اساسی بود؛ با هر خوشه ایجاد شده از این صنعت تعداد بسیار زیادی از عرضه‌کنندگان نهادهای پشتیبان و صنایع مرتبط در نزدیکی ساسولو بوجود می‌آمد؛ این خوشه‌ها آئینه تمام‌نمای رشد صنعت کاشی در آنجا بودند. برای مثال، در سال ۱۹۶۴ «انجمن صنایع کاشی سرامیک ایتالیا» موسوم به «اسویاسترل» شکل گرفت. اغلب بنگاه‌ها اعم از تولیدکنندگان کاشی و محصولات مکمل عضو این انجمن شدند. رشد صنایع مرتبط در دهه ۱۹۶۰ به این معنا بود که کارخانه‌های کاشی‌سازی با قیمت‌هایی پایین‌تر و مناسب‌تر می‌توانستند تجهیزات مورد نیاز خود را از محل تولیدات داخلی تهیه کنند؛ کاری که فروشندگان خارجی این تجهیزات قادر به آن نبودند. علاوه بر آن، به روزترین و بزرگترین تجهیزات توسعه یافته در صنایع پشتیبان مستقر در اطراف ساسولو به سهولت و قبل از عرضه‌کننده خارجی امکان عرضه تجهیزات مورد نیاز کارخانه‌ها را فراهم کرده بود. در نتیجه، ارتباط نزدیک کارخانه‌های کاشی و صنایع پشتیبان امکان رشد سریع‌تر و قوی‌تر آن‌ها را نسبت به رقبای خارجی فراهم کرده بود. کارخانه‌ها در ساسولو امکان دریافت همه‌گونه خدمات فوری فنی و [مهندسی] و تعمیر و نگهداری از صنایع مرتبط و نهادهای پشتیبان را در تعاملی دو سویه با عرضه‌کنندگان این تجهیزات داشتند. همچنین صنایع کاشی این امکان را داشتند که به تبادل اطلاعات و تجربیات با دیگر صنایع مرتبط بپردازند؛ در نتیجه، به علت انتقال اطلاعات و دانش فنی از یک طرف و وجود تقاضای مکفی داخلی از سوی دیگر، سرمایه بسیار عظیمی برای توسعه صنایع کاشی ایتالیا فراهم شد.

صنایع تکمیلی در یک ارتباط نزدیک با کارخانه‌های کاشی اقدام به توسعه ماشین‌آلات خط تولید، محصول و کیفیت آن می‌کردند. در کنار توسعه بنگاه‌های ارائه دهنده خدمات تجهیزات در ساسولو، ظهور بنگاه‌های مشاوره‌ای کمک شایانی به بهینه شدن فرآیند تولید و محصول کرد. بنابراین، حضور مقتدرانه صنایع داخلی مرتبط و پشتیبان یکی از عوامل اصلی رشد صنایع کاشی‌های سرامیکی ایتالیا قلمداد می‌شود.

اما یکی دیگر از عوامل «الگوی الماس پورتر»، «راهبرد، ساختار و شرایط رقابت» است. در منطقه ساسولو ایتالیا وضع خوشه‌های صنعت سرامیک و بنگاه‌ها به نحوی بود که آن‌ها دقیقاً با یکدیگر به رقابت برمی‌خواستند تا بتوانند سهم بیشتری در فناوری، طراحی‌های نو و توزیع داشته باشند. چنین حالتی نه تنها موجب خروج و حذف شرکت‌های غیررقابتی می‌شد، بلکه باعث می‌شد که شرکت‌های باقی مانده نیز با قدرت رقابتی قوی‌تری به ادامه چالش بپردازند؛ بنابراین شرکت‌های تولید کننده کاشی برای قرار گرفتن در خط مقدم رقابت ناچار از نوآوری بودند. ساختار شرکت‌ها نیز مهم بود؛ بیشترشان کوچک، خصوصی و خانوادگی بود و به علت نزدیکی مسافت و در برخی موارد قرابت شخصی و خانوادگی، بسیار مشکل بود که بتوان مزیت رقابتی رادریک شرکت برای مدت زمان طولانی حفظ کرد؛ در نتیجه سایر کارخانه‌ها قادر به کسب آن بودند. دانش فنی و تجربیات به سرعت بین شرکت‌ها و پرسنل آن گسترش و اشاعه می‌یافت. این ساختار و شرایط رقابتی باعث نوآوری و توسعه سریع کیفیت محصولات در ساسولو شد. در طول دهه ۱۹۶۰ طبیعت رقابتی خوشه‌های صنعت کاشی موجب رشد سریع کمی و کیفی آن شد.

رقابت شرکت‌ها موجب توسعه فنون و روش‌های تولید شد. نزدیکی صنایع مرتبط و پشتیبان موجب تسهیل در ارائه خدمات و تجهیزات و

مبادله سریع اطلاعات و تجربیات شد. همه این عوامل به همراه ساختار ویژه شرکت‌ها و خیل عظیم مصرف‌کنندگان ایتالیایی چنان موجب رشد این صنعت شد که پاسخگویی به تقاضای جهان خارج نیز شروع و ایتالیا به عنوان کشوری صادرکننده مطرح شد. البته، در سایه رقابت داخلی بود که شرکت‌های ایتالیایی توانستند چنان مزیت رقابتی کسب کنند که قادر به رقابت با بنگاه‌های رقیب خارجی شوند. در دهه ۱۹۷۰، صنایع کاشی داخلی بلوغ نسبی یافت و ایتالیا شروع به افزایش صادرات کرد؛ در واقع، آن‌ها راهی جز ادامه رشد نداشتند. بدین ترتیب «الگوی الماس پورتر» جنبه‌های مختلف رشد صنایع کاشی سرامیک ایتالیا را آشکار می‌کند. عطف توجه به این الگو در دهه‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰ انفجار در صادرات ایتالیا را نشان می‌دهد. من به جزئیات الگوی الماس پورتر نمی‌پردازم، چرا که بسیاری از عوامل در مقایسه دهه ۱۹۶۰ با دهه ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰ شبیه هم‌اند. برای آن، تنها تفاوت‌های مهم بر مبنای این الگو توضیح داده می‌شوند تا تغییرات صنعت کاشی ایتالیا در این دوره تبیین شود.

در چارچوب شرایط تقاضا در این دوره شاهد تغییرات شدیدی در این صنعت بودیم، بازار محلی به حد بلوغ و اشباع رسید و به علت مزیت رقابتی، صنعت کاشی شروع به افزایش صادرات خود کرد. بر مبنای پیوست (۲) می‌توانیم چند تغییر اساسی رخ داده از ابتدای سال ۱۹۷۰ را ببینیم. در نتیجه، صادرات ایتالیا از ۶۸ میلیون مترمربع در سال ۱۹۷۰ به ۱۱۴ میلیون مترمربع در سال ۱۹۸۷ رسید و سهم صادرات از تولید داخلی در این دوره از ۲۸/۱ به ۵۴ درصد افزایش یافت.

با توقف سطح تقاضای داخلی، صنعت سرامیک ایتالیا برای ادامه رشد راهی جز توجه به صادرات نداشت. در آن زمان، ایتالیا بالاترین میزان هزینه نیروی کار را در میان کشورهای جهان برای هر مترمربع داشت؛ بنابراین، این کشور به نحوی به دنبال کاهش هزینه تولید شد. در سال ۱۹۷۲، شرکت تولیدکننده تجهیزات کاشی، فرآیند «حرارت دهی سریع یک مرحله‌ای» را ابداع کرد. این شیوه جدید تولید موجب کاهش هزینه تولید و افزایش میزان تولید شد. زیرا، این فرآیند، نیاز به استفاده از سوخت یا گاز طبیعی که عنصری اساسی در تولید کاشی است را کاهش و بهره‌وری را ارتقا داد. این نقطه عطفی در صنایع سرامیک ایتالیا شد. در اثر وقوع این پدیده، تا سال ۱۹۷۵ حدود ۴۰ درصد از پرسنل کارخانه‌ها کمتر شد؛ به معنی دقیق‌تر یک دوره تولید از ۱۸ ساعت به ۵۰ دقیقه کاهش یافت.

این نقطه عطف، مرتبط با شرایط تولید و راهبرد بنگاه و ساختار رقابت در الگوی پورتر بود. این تحول موجب کاهش تعداد کارخانه‌های کاشی ایتالیا از ۴۱۳ شرکت در ابتدای سال ۱۹۷۲ به ۳۵۶ شرکت در سال ۱۹۸۷ شد. در طول همین دوره، تعداد شاغلین بخش نیز از ۳۵۵۰۰ نفر به ۲۹۵۰۰ نفر تقلیل یافت؛ در عین حال، تولید کل دو برابر شد و از ۱۸۱ به ۳۵۰ میلیون مترمربع رسید. این بدان معنی است که رقابت فناوری‌های جدید تولید به صورت معجزه‌آسایی موجب ارتقای کارایی و بهره‌وری و در نهایت استحکام جایگاه رقابتی و تقویت بهره‌وری مرحله‌ای این صنعت شدند. شایان ذکر است که تولید سرانه شاغلان این صنعت از ۴۹۵۹ متر در سال ۱۹۷۲ به ۱۱۸۶۴ متر در سال ۱۹۸۷ رسید. به این صورت، صنعت کاشی ایتالیا توانست تولید را متحول کند، کیفیت را ارتقا و هزینه‌ها را کاهش دهد. این دستاوردها در سایه نوآوری ناشی از تقاضای بالای داخلی و فضای رقابتی حاصل شد. تا اینجا سه عامل از «الگوی الماس پورتر» و

تأثیرات هر یک بر یکدیگر، به عنوان عوامل تأثیرگذار در تحولات دهه ۱۹۷۰ را بررسی کردیم؛ پدیده و مزیت دیگری که در دهه ۱۹۷۰ موثر واقع شد و می‌توان آن را طبق ایده «صنایع مرتبط و پشتیبان» الگوی پورتر در رشد صنعت کاشی تحلیل کرد، شیوه‌های تنوع‌سازی محصول و توسعه صادرات بود که عرضه‌کنندگان کاشی به علت تکمیل بودن ظرفیت تقاضای داخلی ناگزیر به انجام آن بودند. به عنوان مثال، عرضه‌کنندگان کاشی و صنایع تکمیلی اقدام به انجام تبلیغات در مجلات طراحی منزل درباره موارد استفاده کاشی‌های سرامیکی و همینطور اطلاع‌رسانی بیشتر در مورد کاشی ایتالیایی و ارائه تصویری از کیفیت آن کردند. با توجه به اینکه ایتالیا یکی از کشورهای مُد محور جهان است و از سوی دیگر یکی از عرضه‌کنندگان مهم سنگ مرمر و سنگ‌های ساختمانی، میلمان و سینی‌های ظرفشویی آشپزخانه نیز است و این محصولات جزء محصولات مکمل کاشی‌های سرامیکی هستند، شرکت‌های تولیدکننده این محصولات با استخدام طراحان شناخته شده و با سابقه اقدام به طراحی مدل‌های جدید و در نتیجه خلق و افزایش تقاضا برای انواع کاشی‌ها کردند. اجرای این سیاست شرکت‌های تولیدکننده کاشی را قادر کرد که مقادیر بیشتری از کاشی‌های با کیفیت و با طراحی ویژه را با حاشیه سود بیشتری در بازارهای صادراتی به فروش برسانند. به هر حال صنایع سرامیک ایتالیا تمامی زوایا و مراحل ضروری برای رسیدن به مزیت رقابتی در جهان اقتصاد را تجربه کرد. اولین مرحله، ضرورت وجود تقاضای قوی داخلی است که معمولاً به ایجاد خوشه‌های صنعت منجر می‌شود؛ خوشه‌های صنعتی نیز موجب افزایش کیفیت و کاهش قیمت و برخورد مناسب‌تر عرضه با تقاضاهای مصرفی می‌شود. خوشه‌های صنعتی موجب رشد صنایع مرتبط و پشتیبان و حلقه‌های تکمیل‌کننده پسین و پیشین صنعت می‌شود؛ نتیجه تبعی این حلقه‌های مرتبط به هم، ادامه رشد صنعت و افزایش کارایی و نوآوری‌هایی است که بهره‌وری را بیشتر می‌کند. تعداد زیاد عرضه‌کنندگان و رقابتی بودن آن‌ها، موجب اشباع بازار داخلی و خروج تولیدکنندگان غیررقابتی و ناکارآمد از بازار، و سوق یافتن مازاد عرضه به سوی بازارهای خارجی می‌شود؛ عرضه‌کنندگان مازاد برای اینکه سودده باقی بمانند ناچار از تغییر و بهبود شیوه‌های تولید و کیفیت محصولات و یافتن بازارهای جدید خارجی هستند. روش‌های پیشرفته تولید به همراه طراحی‌های ویژه و انحصاری و تولیدات با کیفیت بالا مزیت رقابتی صنایع کاشی‌های سرامیکی ایتالیا در بازارهای جهانی را تقویت کرده است. مقایسه این دو دوره از رشد صنعت کاشی ایتالیا ثابت می‌کند که مزیت رقابتی فقط در پناه وجود شرایط رقابتی در بازار داخلی ایجاد و شکل می‌گیرد و شرکت‌هایی که در رقابت‌های داخلی امکان ادامه حیات یابند می‌توانند در بازارهای خارجی نیز به رقابت سرسختانه بپردازند و محصولات خود را صادر کنند. نگاهی به سایر خوشه‌های صنعتی نظیر Silicon Valley نشان می‌دهد که تمامی صنایع دارای مزیت رقابتی در عرصه بین‌المللی، این مراحل را گذرانده‌اند. ایتالیا خاک رس فراوان و همینطور نیروی کار مکفی ندارد، آنچه دارد منابع طبیعی و انسانی و بازار به شدت رقابتی در داخل است. بنابراین، شرکت‌های تولید کاشی در ایتالیا ناچار بوده‌اند تولید سرمایه - بر را سرلوحه بهینه‌سازی تولیدات خود قرار دهند؛ برای باقی ماندن در بازار شدیداً رقابتی و اشباع شده، شرکت‌های موفق آن‌هایی بودند که در دوره گذار توانسته بودند از تولید کارگر محور به تولید سرمایه‌بر عبور کنند و سرمایه‌گذاری برای صادرات محصولات به

دیگر ملل را سرلوحه خود قرار دهند. شایان ذکر است که اغلب نظریه‌های مزیتی نظیر مزیت نسبی و هکشر-اوهلین بر پایه مزیت طبیعی استوارند، در حالی که مزیت رقابتی، بار مفهومی پویا دارد. در چرخه حیات کالا، مزیت رقابتی با استفاده بهینه از عوامل تولید و فرآیندها موجب افزایش بازده ناشی از مقیاس می‌شود. در مورد صنعت کاشی‌های سرامیکی ایتالیا این اتفاق افتاد؛ صنایعی بسیار پویا و رقابتی شکل گرفت که توانستند با رقابتی جهانی را فتح کنند.

توصیه‌هایی برای سیاست‌های دولت
 ۱. چون بنگاه‌ها در رقابت هستند و نه ملت‌ها، سیاست‌های دولت‌ها باید بر مبنای ایجاد محیطی انگیزشی برای تشویق و خلق فرصت‌های رقابتی و فشارهای مستمر برای ابتکار و خلاقیت استوار باشد؛ دولت‌ها باید از مداخله مستقیم برحذر و فقط بسترسازی محیط رقابتی را به عهده بگیرند.

۲. مزیت رقابتی پایدار نیازمند نوآوری و تغییرات مستمر است و دولت‌ها باید از توسل به سیاست‌های ایجاد کننده مزیت‌های ایستا و کوتاه مدت اجتناب کنند، زیرا اینگونه سیاست‌ها، خلاقیت و نوآوری و پویایی را ضعیف می‌کنند.

۳. برخی از ارکان مزیت رقابتی ملل پایدارتر از برخی دیگر هستند، دولت‌ها باید به توسعه ویژه و پیشرفته عوامل تولید، تمایز در تولید برتر و بهتر و کسب سهم از بازارهای فتح نشده توجه کنند و آن‌ها را مورد تشویق و ترغیب قرار دهند.

۴. بنگاه‌ها و نیروی کار یک ملت، تمایلی به درک بلندمدت از منافع خود ندارند. بنابراین دولت‌ها باید در اتخاذ سیاست‌های خود فارغ از ملاحظات غیرضرور نسبت به اجزای خود همت گمارند.

پیوست (۱): عوامل تعیین کننده پورتر و مزیت رقابتی ملی چهار فرض کلیدی

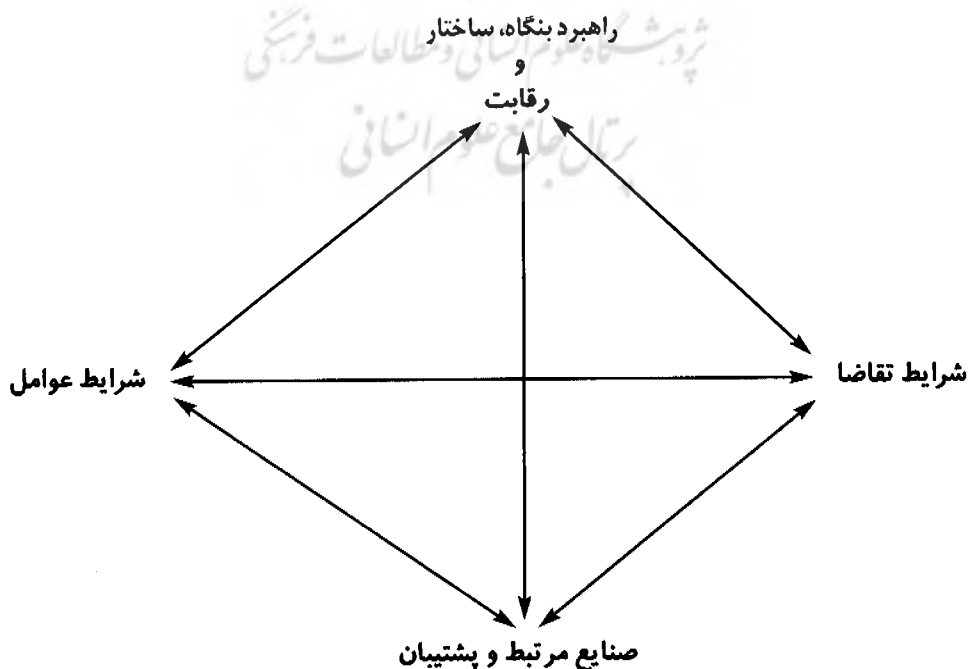
۱. طبیعت رقابت و منابع مزیت رقابتی در میان بخش‌ها و صنایع مختلف و حتی زیرگروه‌های یک صنعت متفاوت است.
۲. رقابت کننده‌های (رقبای) موفق جهانی بخشی از فعالیت‌های خود را در چارچوب زنجیره ارزش در خارج از کشور یا وطن خود شکل می‌دهند و به جای پیگیری مزیت رقابتی فقط در کشور خود، آن را در یک شبکه کامل جهانی به فعل در می‌آورند.
۳. بنگاه‌ها در محیط رقابت بین‌المللی پیشرفته، مزیت رقابتی خود را از خلاقیت و نوآوری کسب می‌کنند.
۴. بنگاه‌هایی که با موفقیت واجد شرایط مزیت رقابتی در یک صنعت می‌شوند، در کسب بازارها و فناوری‌های جدید، دارای نوعی پیشگامی و تحرک همراه با راهبرد تهاجمی در کسب بازارهای جدید هستند.

* منبع:

این مطلب ترجمه و تلخیصی است از:

J. Golden, The Rise of the Iranian Ceramic Tile Industry, oct, 1999.

عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی ملل



پیوست (۲) - متاسفانه جدول مربوط به این پیوست در اصل متن جا افتاده و امکان دسترسی به نویسنده وجود نداشته است. (م)

پیوست (۳) - مصرف کل و مصرف سرانه کاشی‌های سرامیکی در کشورهای مختلف

واحد: مترمربع برای هر نفر
میلیون مترمربع برای کشور

سال	کشور	
	مصرف سرانه	مصرف کل
۱۹۷۸	۳/۳۳	۱۸۷
۲۰۰۲*	۲/۵۵	۳۲۷
	۱/۸۱	—
	۱/۵۴	۱۴۴
	۱/۵۰	—
	۱/۴۰	۱۲۴
	۱/۲۵	۶۶
	۱/۲۱	۳۳
	۱/۲۱	۴۳۶
	۰/۹۷	۳۳
	۰/۹۱	—
	۰/۶۰	۵۶
	۰/۵۲	۵۴
	۰/۳۹	—
	۰/۳۸	۲۴۳
	—	۱۷۵۰
	—	۹۰

* ماخذ: Ceramic world Review, n.53, year13, Sep/Oct 2003.

پیوست (۴) - سهم هریک از کشورها در مصرف جهانی کاشی‌های سرامیکی
واحد: درصد

سال	کشور	
	۱۹۷۸	* ۲۰۰۲
ایتالیا	۱۵	۳/۴
برزیل	۱۲/۶	۸
اسپانیا	۷/۷	۶
آلمان	۷/۲	۲/۷
آمریکا	۷/۲	۴/۵
فرانسه	۶/۱	۲/۳
ژاپن	۴/۹	۱
کشورهای بنلوکس	۲/۹	—
انگلستان	۲/۷	۱
استرالیا	۱/۲	۰/۶
پرتقال	۱	۱/۲
یونان	۰/۹	۰/۶
سوئیس	۰/۹	—
فنلاند	۰/۴	—
سوئد	۰/۳	—
ایران	—	۱/۷
چین	—	۳۲/۳
سایر کشورها	۲۹	۳۴/۷
جمع	۱۰۰	۱۰۰

* ماخذ: همان.