



دانشگاه علامہ طباطبائی

"به نام خدا"

مزیت رقابتی ملتها

(مدل الماس)

مدیریت استراتژیک

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: حیدر عباسی

پاییز 93



مدل الماس پورتر

DIAMOND MODEL

مقدمه

فرایند جهانی شدن، به وجود آمدن سازمان تجارت جهانی و یکپارچگی بازارهای جهانی، پیشرفتهای سریع و بنیادین تکنولوژیک، پیشرفت های جدید در زمینه فناوری اطلاعات، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، تبیین کنترل های آلودگی محیط زیست و حفظ منابع انرژی، کمبود منابع و هزینه‌های بالای آنها، چالشهایی هستند که بنگاه‌ها و صنایع مختلف در عرصه تجارت و فعالیتهای اقتصادی با آن روبرو هستند و ادامه حیات آنها، منوط به تصمیم گیری درست و به موقع در برابر این تغییرات است. در این میان، فرایند جهانی شدن و گسترش بازارهای مصرف و نیز افزایش تعداد رقبا و شدت رقابت، باعث اهمیت بخشیدن به مفاهیمی مانند رقابت پذیری شده است. این امر موجب گردیده تا بنگاه‌ها، صنایع و کشورهای مختلف در جهت ارتقای رقابت پذیری خود به شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت پذیری و تقویت آنها تلاش کنند. بسیاری از محققان جهت توجیه و تفسیر رقابت پذیری و عوامل مؤثر بر آن، نظریه و مدل‌هایی را عرضه داشته اند و عوامل مؤثر بر رقابت پذیری

را دسته بندی کرده و در قالب مدل هایی ارائه کرده اند. این نظریه ها و مدل ها نیز از تنوع نسبتاً زیادی برخوردارند. اما در این میان مدل الماس گون مایکل پورتر از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار است. لذا در این مقاله پس از بیان مفاهیم اولیه رقابت پذیری به معرفی این مدل پرداخته شده است.

مفهوم رقابت پذیری

مطالعه نظریات صاحب نظران و پژوهشگران مختلف نشان می دهد که از رقابت پذیری تعریف و تعبیر واحدی وجود ندارد. اما به طور کلی می توان رقابت پذیری را قابلیت ها و توانمندی هایی دانست که یک کسب و کار، صنعت، منطقه، کشور دارا هستند و می توانند آنها را حفظ کنند تا در عرصه رقابت بین المللی نرخ بازگشت بالایی را در فاکتورهای تولید ایجاد کرده و نیروی انسانی خود را در وضعیت نسبتاً بالایی قرار دهند. به عبارت دیگر، رقابت پذیری توانایی افزایش سهم بازار، سوددهی، رشد ارزش افزوده و ماندن در صحنه رقابت عادلانه و بین المللی برای یک دوره طولانی است.

رقابت پذیری در اثر ترکیبی از داراییها و فرایندها به وجود می آید:

داراییها یا به صورت موهبتی است (مثل منابع طبیعی) و یا ساخته شده به وسیله انسان است (مثل زیر ساختها) و فرایندها که داراییها را به منافع اقتصادی حاصل از فروش به مشتریان تبدیل می کند و در نهایت موجب ایجاد رقابت پذیری می گردند.

این مطالب را می توان به صورت فرمول رقابت پذیری جهانی نشان داد. در بررسی رقابت پذیری می توان از زاویه دیگری نیز به مسئله نگریست و آن منابع ایجاد رقابت پذیری است. منابع ایجاد رقابت پذیری را می توان در سه دسته فناوری، سازمان و نیروی انسانی تقسیم بندی کرد. مزیت رقابتی حاصل از نیروی انسانی دوام و پایداری بیشتری نسبت به سایر مزیت های رقابتی دارند و مدت زمان بیشتری لازم است تا رقبا بتوانند این مزیت های رقابتی را تقلید کنند.

چرا برخی کشورها در رقابت بین الملل از دیگر کشورها موفق ترند؟

این پرسش اقتصادی در عصر حاضر، ذهن اغلب اقتصاددانان، مدیران صنایع و شرکتها و حتی دولتمردان را به خود مشغول ساخته است. به بیان دیگر، بحث رقابت پذیری یکی از مهم ترین دغدغه های تجارت و فعالیت در محیط پویا و رقابتی امروز است. نظریه ای که بتواند بیشتر نیازها و شرایط فوق را پاسخگو باشد، مدل "الماس مزیت رقابت ملی" مایکل پورتر است. با اینکه این مدل با انتقاداتی از طرف صاحب نظران روبرو شده که منجر به انجام اصلاحاتی در این مدل و ایجاد الماس مضاعف شده است ولی این مدل به ایجاد بینشی عمیق در بین مدیران، اقتصاددانان و سیاست گذاران برای تنظیم مناسب ترین استراتژی به منظور ارتقای موفقیت رقابتی در سطح بین المللی کمک می کند. مفهوم و پیام اصلی این مدل، چگونگی شکل دهی به محیط اقتصادی کشورها در راستای دستیابی به موفقیت های جهانی می باشد. در این مقاله مدل الماس پورتر و همچنین پاره ای از انتقادات وارد بر این مدل توضیح داده شده است. در پایان نیز نمونه هایی که از این مدل در صنایع مختلف استفاده کرده اند، گنجانده شده است.

رقابت ملی از دیدگاه پورتر

بعضی از اقتصاد دانان به رقابت ملی به عنوان یک پدیده اقتصادی کلان می نگرند که محرک آن متغیرهایی نظیر **نرخ مبادله، نرخ بهره و کسر بودجه دولتی** می باشد. دیگران رقابت را تابعی از نیروی کار ارزان و فراوان به حساب می آورند. دیدگاه دیگر رقابت را به منابع ملی پیوند می دهد و حتی این بحث مطرح شده که محرک رقابت می تواند سیاست های دولتی باشد، و سرانجام عده ای رقابت ملی را متأثر از قابلیت های مدیریت می دانند (لوپس 1993).

پورتر معتقد است که هیچ کدام از این توضیحات کاملاً رضایت بخش نیست و هیچ کدام

از منطق کافی برای توضیح رقابتی صنایع در درون مرزهای ملی برخوردار نیستند

مایکل پورتر در سال 1990 کتاب «مزیت رقابتی ملتها» را ارائه کرد که در آن مدل الماس یا DIAMOND MODEL در رقابت پذیری معرفی شده است. پورتر، مدل الماس را با مطالعه عملکرد رقابتی ده کشور توسعه یافته ارائه کرد

تا اواخر دهه 80 نظریه‌ی جامعی که بتواند رقابت در سطح ملی را تشریح کند وجود نداشت.

پورتر بعنوان مشاور عالی استراتژیک دولتی در سطح بین الملل؛ تدوین گر برنامه‌های استراتژیک کشورهای متعددی بوده (مثل ایالات متحده، کانادا، نیوزیلند، کره، سنگاپور، اسپانیا و ...).

او بر اساس تحقیقاتی که طی دهه 80 در 10 کشور منتخب داشت، در کتاب "مزیت‌های رقابتی ملل" الگویی تحلیلی جهت ارزیابی و رتبه بندی مزیت‌های رقابتی ملل ارائه کرد و آن را الماس نامید

پورتر در کتاب مزیت‌های رقابتی ملل در سال 1990 بیان می‌کند که پایداری مزیت‌های رقابتی کشورها در سطح صنایع توسط 6 عامل با دیگر کشورها قابل مقایسه است و آن را الماس نامید.

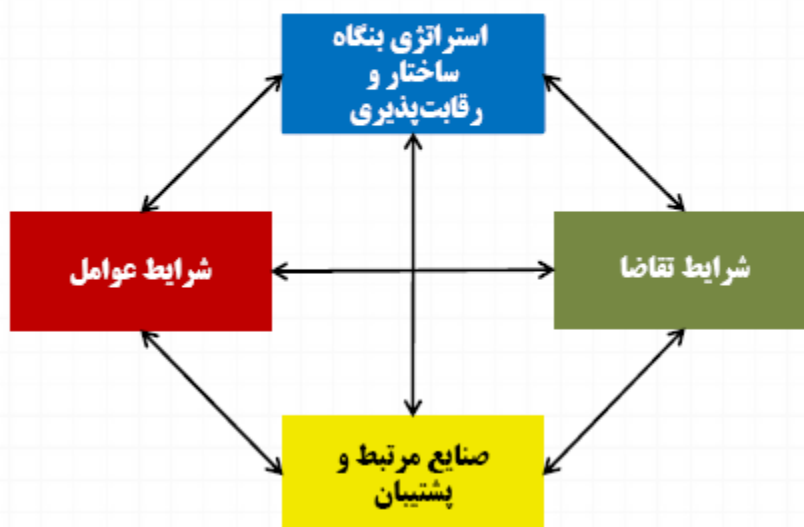
این مدل ابتدا در 10 کشور؛ 8 کشور توسعه یافته و 2 کشور در حال توسعه مورد بررسی قرار گرفت (دانمارک، آلمان، ایتالیا، ژاپن، کره، سنگاپور، سوئد، سوئیس، انگلستان و ایالات متحده).

این مدل مبتنی بر چهار عامل است. به اعتقاد «پورتر»، این فاکتورهای چهارگانه به صورت متقابل بر یکدیگر تاثیر دارند و تغییرات در هر کدام از آنها می‌تواند بر شرایط بقیه فاکتورها مؤثر باشد. علاوه بر آن، دو عامل بیرونی دولت و اتفاقات پیش‌بینی نشده نیز بر عوامل چهارگانه تاثیر غیر مستقیم دارند و از طریق تاثیر بر آنها می‌توانند در رقابت پذیری نیز تاثیر گذار باشند.

عوامل چهارگانه مدل الماس پورتر عبارتند از:

- 1- عوامل درونی
- 2- شرایط تقاضا
- 3- صنایع پشتیبانی کننده
- 4- استراتژی، ساختار و رقابت

الماس داخلی ملل



مدل الماس برای تحلیل و سنجیدن رقابت پذیری ملل و گروه بندی کردن، طراحی گردیده است و یک مدل استراتژی تجارت پایدار، جهت بالا بردن قدرت رقابت پذیری می باشد که با بکارگیری و اجرای درست آن نتایج مثبتی به بار خواهد آمد.

عوامل تعیین کننده ی فوق به صورت مجزا و یا به صورت یک مجموعه، شرایطی را ایجاد می کنند که در آن شرکتهای یک کشور متولد می شوند و به رقابت می پردازند هر

کشوری دارای منابعی است که اقتصاددانان آن را فاکتورهای تولیدی خوانند. فاکتورهای تولید، ورودی های لازم برای رقابت در هر صنعت می باشند، فاکتورهائی مانند نیروی کار، زمین های قابل کشت، منابع طبیعی، سرمایه و زیرساختار

1- عوامل درونی به دو بخش عمومی و تخصصی تقسیم می گردند.

بخش عمومی شامل منابع طبیعی، آب و هوا، موقعیت جغرافیایی، نیروی کار ساده و نیمه ماهر و حجم سرمایه و بدهی های یک کشور می باشد .

بخش تخصصی نیز به زیرساخت های ارتباطی و مخابراتی و سطح تحصیلات عالی پرسنل مانند مهندسی و دانشمندان تاکید دارد.

فاکتورهای تخصصی در مقایسه با فاکتورهای عمومی مزیت رقابتی پایدارتری را ایجاد می کند.

منابع انسانی

در مبحث منابع انسانی به مقدار نیروی انسانی، مهارت ها، تخصص های آنان و هزینه پرسنل که شامل مسایل مدیریتی هم می گردد، پرداخته می شود و در این ملاحظات ساعت استاندارد کاری و اخلاق کاری در نظر گرفته می شوند.

منابع انسانی می توانند به گروه های مختلفی مانند سازندگان ابزار، مهندسی الکترونیک دارای مدرک دکترا، برنامه هریزان و مانند اینها تقسیم گردند.

منابع فیزیکی:

منابع فیزیکی شامل فراوانی یا کیفیت، قابل دسترس بودن و هزینه زمین، آب مواد معدنی، الوار، منابع نیروی هیدرولیکی، مناطق ماهی گیری و بقیه صفات فیزیکی، شرایط آب و هوایی مانند مکان و اندازه جغرافیایی مکان ها به عنوان قسمتی از منابع فیزیکی کشورها در نظر گرفته می شوند.در

مبحث موقعیت مکانی می توان به این موضوع اشاره کرد که تأمین کنندگان یا بازارهای خارجی می توانند نوعاً بر روی هزینه حمل و نقل و تسهیل مبادلات تجاری و فرهنگی اثرگذار باشند.

منابع دانش

این منابع شامل دانش بازار، دانش تکنیکی و علمی مرتبط به کالا و خدمات می باشد. منابع دانش در دانشگاه ها، مؤسسات تحقیقات دولتی، مؤسسات خصوصی تحقیقاتی، مراکز آماری دولت، مطبوعات تجاری و علمی، گزارشات و پایگاه داده های تحقیقات بازار وانجمن های تجاری وجود دارد.

منابع سرمایه

منابع سرمایه عبارت است از مقدار و هزینه های سرمایه موجود برای سرمایه گذاری در یک صنعت. سرمایه از طرق مختلف مانند وام باوثیقه، وام بدون وثیقه، اوراق قرضه، مایملک شرکاء و سرمایه مخاطره آمیز به دست می آید. دوره ها و شرایط متفاوتی برای هر یک از سرمایه ها وجود دارد. تمام منابع سرمایه در یک کشور و روش هایی که آنها به کار گرفته می شوند تحت تأثیر سرعت پس انداز یک کشور و ساختار بازار سرمایه ملی قرار دارد. جهانی کردن بازار سرمایه و جریان زیاد سرمایه، شرایط ملی را به تدریج مشابه به هم می سازد.

به هر حال، در این میان تفاوت هایی وجود دارند که می توانند به گونه ای بر رقابت تأثیرگذار باشند

زیرساختارها

نوع، کیفیت و هزینه زیرساختارهای موجود می توانند بر روی رقابت تأثیر بگذارند. این زیرساختارها شامل سیستم حمل و نقل، سیستم ارتباطات، سیستم پستی، انتقال وجه سرمایه، مراقبت های بهداشتی و مانند اینها است. از طرف دیگر زیرساختارهایی مانند مسکن سازی و مؤسسات فرهنگی بر روی کیفیت زندگی و جذابیت یک کشور به عنوان مکانی برای کار و زندگی تأثیر می گذارد.

امروزه، فاکتورهای تخصصی برای مزیت رقابتی بسیار مهم هستند، به ویژه این فاکتورها برای مزیت های رقابتی خاصی مانند محصولات تمایز یافته و تکنولوژی تولید اختصاصی ضروری هستند. این نوع از فاکتورها، کمیاب ترند زیرا توسعه آنها نیازمند به سرمایه گذاری وسیع و اغلب پایدار در منابع

انسانی و فیزیکی است. مؤسساتی که برای ایجاد فاکتورهای پیشرفته موردنیاز هستند نیز خودشان به منابع انسانی یا تکنولوژی پیچیده ای نیاز دارند.

تأمین فاکتورهای تخصصی در بازارهای جهانی و یا از طریق شرکت های فرعی خارجی، بسیارمشکل است و این در حالی است که وجود این فاکتورها برای طراحی و توسعه ی محصولات و فرآیندهای شرکت و بالا بردن ظرفیت های شرکت جهت نوآوری بسیار ضروری هستند.

2- شرایط تقاضا به نرخ رشد تقاضای داخلی وابسته است.

اندازه و کیفیت شرایط تقاضای داخلی، تحت تاثیر میانگین رشد سالیانه تقاضا و شاخص تحصيلات و سطح انتظارات اجتماعی می باشد.

3- صنایع پشتیبانی کننده بر چگونگی وضعیت بنادر ، حمل و نقل هوایی بین المللی ، حمل و نقل جاده ای و ارتباطات تاکید دارد.

4- استراتژی و ساختار صنایع ، بیان کننده میزان رقابت داخلی(در درون خود) یا رقابت خارجی (ورود به رقابت های جهانی) می باشد.

از دیدگاه پورتر، ترکیب عوامل فوق می توانند درجه رقابت پذیری ملی را تعیین نموده و شرکت های جهانی نیز تلاش دارند از مزیت رقابتی ملل در سیستم تولید جهانی بهره جویند. مطالعات نشان می دهد:

مدل الماس قابلیت های کاربردی زیر را دارد:

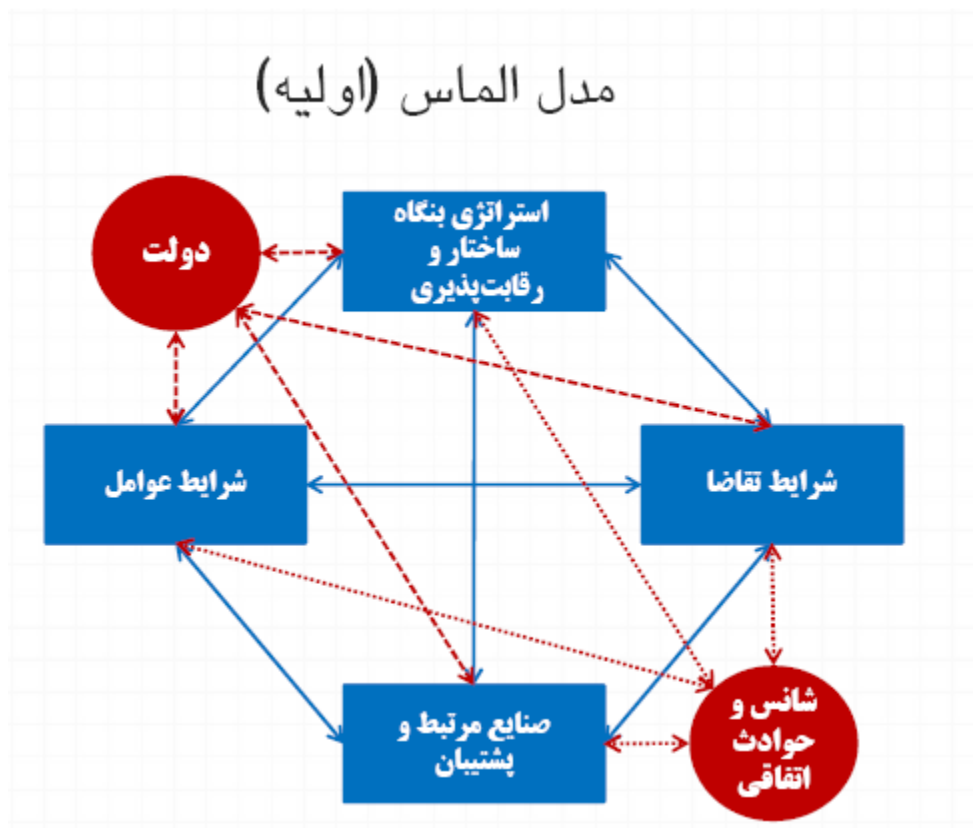
- 1- جمع آوری اطلاعات تز ساختارهای اقتصادی- اجتماعی کشورها
- 2- ارزیابی اقتصادی کشورها بر حسب صنایع و بازارها
- 3- طراحی استراتژی های رقابتی برای شرکت های جهانی
- 4- ارزیابی کارکرد های رقابتی شرکت ها در بازارهای جهانی

با توجه به تغییرات و تحولات جهانی ، ضروری است که برنامه ها و استراتژی های صنعتی با ملا حظات رقابت پذیری ملی و بین المللی تبیین شود. با تحلیل رقابت پذیری، سیاست های آینده کشورها شکل می گیرد. بر این اساس کشورهای کمتر توسعه یافته می توانند نقشه استراتژی خود را بر اساس چنین تحلیلی شکل دهند و دولت ها می بایست، سیاست های حمایتی خود را از صنایع ، بر این اساس تنظیم نمایند.

علاوه بر این، پورتر ماهیت و میزان رقابت در هر محیط صنعتی را به مجموعه ای از پنج نیروی مختلف که در شکل مشخص شده-اند، وابسته می داند و معتقد است که با افزایش تعداد رقبا و شدت یافتن رقابت بین این نیروهای پنج گانه، رقابت پذیری کل صنعت و به تبع آن کل کشور افزایش خواهد یافت. دلیل این مسئله را می توان در تلاش متقابل رقبا برای افزایش کیفیت و یا کاهش هزینه های محصولات و یا خدمات برای کسب رضایت

مشتریان دانست که در نهایت موجب افزایش سطح استانداردهای زندگی و رضایت-مندی بیشتر در مشتریان خواهد شد.

مدل الماس (اولیه)



شرایط عاملی

شامل هزینه و مقدار منابع (منابع طبیعی، منابع انسانی، منابع مالی) و زیر ساختها (زیر ساخت-های فیزیکی، اجرایی، اطلاعاتی، فنی، علمی و...)

شرایط تقاضای داخلی: شرایط تقاضای داخلی ماهیت و چگونگی تقاضا را در بازارهای داخلی

برای محصولات یک صنعت مشخص می‌کند. اندازه و رشد تقاضا در رقابت‌پذیری صنایع تاثیر بسزایی دارد. پورتر معتقد است که وجود بازار داخلی بزرگ و در حال رشد موجب تشویق سرمایه گذاران برای توسعه فناوری و بهبود بهره‌وری گردیده و این مسئله به عنوان مزیت رقابتی برای آن ملت محسوب می‌گردد. در مقابل، بازارهای داخلی کوچک که دارای رشد پایینی هستند شرکتها و صنایع را به دنبال فرصتهای صادراتی می‌کشاند. تقاضای داخلی دارای دو جنبه کمی و کیفی بازار است. اندازه تقاضای داخلی حداقل مقیاس اقتصادی فعالیتهای بنگاه‌های داخلی را تعیین کرده و آنها را قادر می‌سازد تا از یک تقاضای پایدار برخوردار گردند. اما باید توجه داشت که منافع اصلی تقاضای داخلی در رقابت‌پذیری از دیدگاه کیفی است. انتظارات مشتریان از کیفیت محصولات و خدمات می‌تواند انگیزه‌ای برای افزایش قدرت رقابت‌پذیری یک کسب و کار گردد و به عنوان محرکی قدرتمند در جهت توسعه و ارتقای رقابت‌پذیری بنگاه‌ها و حتی از دید کلان رقابت‌پذیری کشورها گردد.

صنایع مرتبط و حمایت‌کننده: صنایع مرتبط و حمایت‌کننده می‌تواند شامل تأمین‌کنندگان

مواد اولیه یا تجهیزات و ابزارآلات، توزیع‌کنندگان و فروشندگان، سیستم‌های توزیع محصول، موسسات تحقیقاتی، سرویس‌های مالی مانند بانک‌ها و بورس اوراق بهادار، سیستم‌های حمل و نقل، دانشگاه‌ها، مراکز و مؤسسات تحقیقاتی و صناعی باشد که از یک نوع فناوری، مواد اولیه و امکانات آزمایشگاهی استفاده می‌کنند. ارتباط و همکاری با این صنایع و مراکز در توسعه سطح محصولات و خدمات و بهبود آنها و در نهایت ارتقای رقابت‌پذیری مؤثر است.

استراتژی، ساختار و رقابت: شرایطی که طبیعت و جوهره رقابت را در سطح کلان اجتماع تحت

کنترل دارد و همچنین راه و روشی که بنگاه‌ها و سازمانها تأسیس، سازماندهی و مدیریت می‌شوند بر رقابت‌پذیری تأثیر بسزایی دارد. بنابراین، ساختار و استراتژی‌هایی که برای مدیریت و راهبری یک بنگاه یا صنعت تدوین و اجرا می‌گردد، تاثیری مستقیم بر عملکرد و رقابت‌پذیری آن دارد.

پورتر به منظور ایجاد مزیت‌های رقابتی، استراتژی‌های عمومی را پیشنهاد می‌کند. بر اساس این استراتژی‌ها یک کسب و کار از دو راه می‌تواند برای خود مزیت رقابتی ایجاد کرده و موقعیت رقابتی خود را بهبود ببخشد:

۱- ارائه کالا و یا خدمات با هزینه کمتر (مزیت هزینه‌ای)؛

۲- ارائه کالا و خدمات متنوع با ویژگی‌های متمایز (مزیت تمایز).

هر یک از این استراتژی‌ها می‌تواند توسط بنگاه‌ها اعمال گردد و یا تنها بخشی از آن را پوشش دهند. هر یک از این استراتژی‌ها موقعیت رقابتی خاصی را برای بنگاه ایجاد می‌کند.

دولت: دولت به عنوان یک نیروی عمده، همواره در رقابت‌پذیری مؤثر است و با مداخله خود در امور مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و اعمال قوانین و مقررات بر رقابت‌پذیری تأثیر مثبت و حتی منفی داشته است. سیاست‌های پولی، مالی و بازرگانی و قوانین مالیاتی، سیاست‌های حمایتی، سیاست‌های اداری و تشکیلاتی، قوانین مربوط به صادرات و واردات، نرخ ارز، حجم پول و نرخ بهره، تورم، هزینه‌های دولت و تصمیم‌گیری‌های دیگر در سطح اقتصاد خرد و کلان، توافقات رسمی و غیر رسمی مقامات سیاسی، برقراری یا توسعه روابط سیاسی تجاری و یا قطع روابط اقتصادی- تجاری با سایر کشورها از جمله بارزترین عوامل تأثیر گذار بر رقابت‌پذیری بنگاه‌ها، صنایع و کشورها هستند که به طور مستقیم با دولت‌ها درارتباطند.

اتفاقات پیش‌بینی نشده: اتفاقات پیش‌بینی نشده حوادث و مسائلی هستند که بر رقابت‌پذیری تأثیر- مثبت و یا منفی- داشته ولی به صورت تصادفی و خارج از کنترل بنگاه‌ها، صنایع و حتی دولت‌ها رخ می‌دهند. حوادث غیر مترقبه، جنگ، تحریم‌های اقتصادی، شوک‌های نفتی، بحران‌های اقتصادی- سیاسی و یا نوآوری‌های عمیق تکنولوژیک نمونه‌ای از اتفاقات پیش‌بینی نشده هستند.

رقابت داخلی و الماس ملی

چگونگی منفعت رساندن رقابت داخلی به یک کشور

تحریک برای تاسیس شرکتهای جدید از درون شرکت های قدیمی

ایجاد و جذب فاکتورها

ترفیع و بهبود تقاضای داخلی

تشویق و بهبود صنایع مرتبط و حمایت کننده

سمت دهی سیاستهای دولت در جهات موثر

پیدایش و تکامل یک صنعت رقابتی

اگرچه، مزیت ملی پایدار در یک صنعت خاص منعکس کننده یک مدل الماس با

عملکرد خوب می باشد

اما، به ندرت این امکان وجود دارد که کل سیستم از ابتدا در جای مناسب خود قرار داشته باشد.

مزیت در یک عامل سرنوشت ساز فراهم کننده انگیزه برای شکل گیری یک صنعت در یک کشور است.

زمانی که این فرآیند آغاز می شود، رقبا جذب آن گشته و سایر عوامل تعیین کننده در نظر گرفته می شود و سایر مزایای حاصله بالقوه نیز حاصل می گردد

پورتر مدل خود را برای تعیین اینکه کدام صنایع یا بنگاه‌ها مزیت رقابتی دارند، به کار می‌برد و بر نقش و اهمیت صنایع حامی و وابسته و جاذبه‌های ترغیبی صنایع در خوشه تأکید می‌کند. بنابراین این مدل برای شناسایی صنایع پیشگام در مناطق خاصی به کار خواهد رفت. وی قبول داشت که اکثر فعالیت‌های صنعتی در سطح منطقه رخ می‌دهد، از نیروی بر شهرهای بزرگ و مناطق توجه ویژه‌ای داشت.

مطالعه خوشه صنعتی شمال شرقی مینه‌سوتا در سال 2001 مطالعه بر چهار خوشه صنعتی محصولات جنگلی، خدمات بهداشتی، گردشگری و فن‌آوری اطلاعات (IT) نشان داد که مفهوم مزیت رقابتی مدل پورتر مانند سایر روش‌های کمی و کیفی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. در این تحقیق پس از استخراج اطلاعات لازم از سازمان IMPLAN، اشتغال 528 بخش صنعتی و مدل داده-ستانده آن‌ها، از تحلیل ضریب مکانی و تحلیل تغییر سهم در تعیین صنایع رقابتی و متمرکز استفاده شد. با به کار بردن این روش‌ها، از مجموع صنایع، 8 خوشه صنعتی متمایز شد. در گام بعدی، انجمن مشاورین متشکل از متخصصین و تحلیلگران توسعه اقتصاد محلی برای بررسی این 8 خوشه و انتخاب 4 خوشه از میان آن‌ها تشکیل جلسه و بحث کردند؛ و یافته‌های خود را با مدل الماس پورتر بررسی کردند.

بر اساس معیارهای به کار رفته، رویکرد الماس پورتر چند نقطه قوت دارد: وجود شرایط عاملی و صنایع پشتیبان و وابسته، توانایی بیشتری در تمرکز جغرافیایی به ویژه برای نیروی کار ماهر و تأمین‌کنندگان ایجاد می‌کند. همچنین شرایط فضای تقاضا و صنایع رقیب با گسترش شبکه‌ها و سرمایه اجتماعی قابل سنجش است. با این وجود، نمی‌توان گفت که مدل الماس پورتر، برای شناسایی خوشه صنعتی به تنهایی روش مناسبی خواهد بود و تنها جنبه توصیفی و ادبیاتی دارد ولی در عوض استفاده از مدل پورتر برای توضیح و بررسی یافته‌های مشاهده شده در بخش‌های صنایع پیشرو در مناطق مورد مطالعه می‌تواند مفید فایده واقع گردد.

بنا بر آنچه در بخش‌های پیشین بیان شد ، مهمترین نکات سیاسی که از دیدگاه پورتر قابل استخراج است به شرح زیر می باشد.

- ✓ این بنگاهها هستند که در صنایع جهانی رقابت می کنند و نه کشورها پس باید محور برنامه های دولت با بنگاهها و فعالان اقتصادی باشد و نباید دولت جانشین بنگاهها و یا محدودکننده رقابت آنها باشد.
- ✓ مزیت رقابتی یک کشور در صنایع، نسبی است و باید پویایی مزیت و جویایی مزیت‌های جدیدهمیشه مورد توجه باشد.
- ✓ پویا بودن مبنای تولید و رقابت، به مزیت رقابتی اساسی می انجامد و مزیت هزینه ای مانند کاهش ارزش پول ملی یا نیروی کار ارزان ، راههایی کوتاه مدت اند.
- ✓ زمینه سازی برای استمرار رشد بهره وری در تولیدات صنعتی منتخب ، مهمترین کلید موفقیت در رقابت و تجارت جهانی است.
- ✓ کامیابی اقتصاد ملی مستلزم ارتقاء مستمر صنایع از جهات گوناگون ، تقویت زیرساختهای محیط کسب و کار داخلی و همگام با شرایط نوین جهانی است.
- ✓ در بیشتر موارد، مزیت رقابتی یک کشور در صنایع، همراه و مستلزم نوعی تمرکز جغرافیایی در هر صنعت و تشکیل خوشه های صنعتی است.
- ✓ مزیت رقابتی در صنایع یک کشور در طی یک فرایند و در طول یک دهه و بیشتر ساخته می شود و زمینه سازی ابعاد توان رقابت به صورت کوتاه مدت ممکن نیست.

✓ کشورها مزیت خود را به دلیل تفاوت‌هایی که ایجاد می‌کنند به دست می‌آورند و نه به سبب شبیه‌سازیها.

✓ فرایند حفظ مزیت احتمالا برای بنگاهها و فعالان درون صنعت دشوار است و نیاز به توجه مستمر و همراهی سیاست‌های مکمل از سوی دولت دارد.