

**Մ. Պորտերի «Մրցակցային առավելությունների» մոդելը**

Մայքլ Պորտերի «Երկրի մրցակցային առավելությունների» մոդելը<sup>1</sup> նկարագրում է այն գործոնները, որոնք պայմանավորում են համաշխարհային առևտրում և արտադրությունում երկրների մրցակցային առավելությունը:

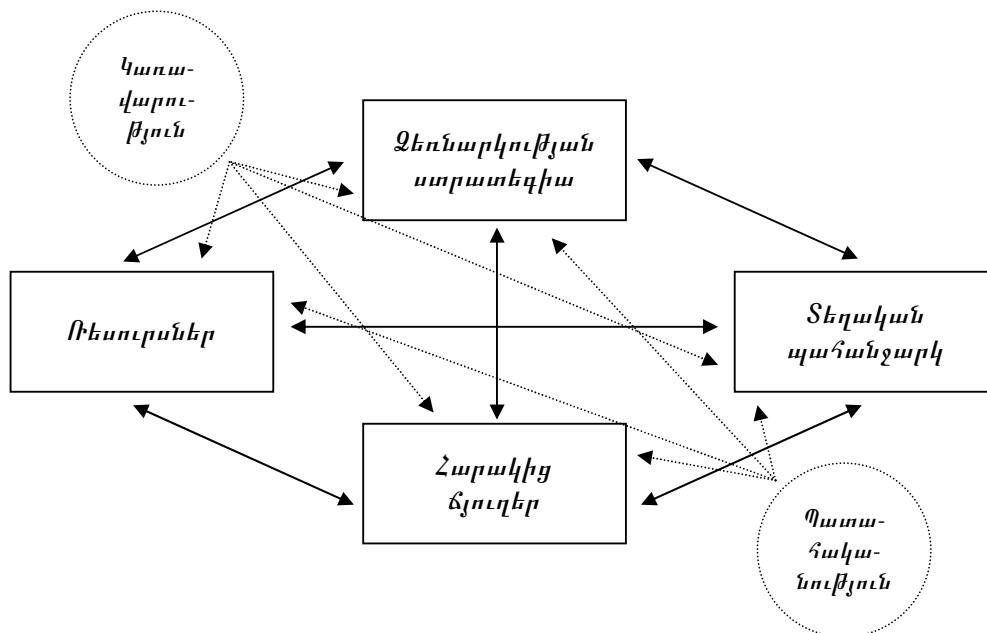
Պորտերի դիտարկմամբ համաշխարհային շուկայում միմյանց հետ մրցում են ոչ թե երկրները, այլ ձեռնարկությունները, ուստի երկրների մրցակցային առավելությունների ձևավորումը հասկանալու համար՝ անհրաժեշտ է պարզել, թե ինչպես են ձեռնարկությունները ստեղծում և պահպանում մրցակցային առավելություն: Միևնույն ժամանակ, թեպետ մրցում են ձեռնարկությունները, ոչ թե երկրները, սակայն երկիրն է ազդում տվյալ ճյուղի ձեռնարկությունների հաջողության հասնելու կարողության վրա:

Պորտերի մոդելում տվյալ ոլորտում երկրի մրցունակությունը պայմանավորվում է չորս հիմնական գործոններով.

1. ռեսուրսներ,
2. տեղական պահանջարկ,
3. հարակից և մատակարար ճյուղեր,
4. ձեռնարկության ստրատեգիա, կառուցվածք և մրցակցություն:

Այս գործոնների համակցությունը կոչվում է «Պորտերի ադամանդ»: Երկրները մրցակցային առավելության են հասնում այն ճյուղերում, որոնցում ազգային ադամանդն առավել բարենպաստն է:

Գծանկար 1: Երկրի մրցակցային առավելության գործոնները. ազգային ադամանդ



<sup>1</sup> Porter, M, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.

## 1. ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

Ռեսուրսները, որոնցով օժտված են երկրները, կարելի է դասել հետևյալ խմբերի.

- Մարդկային ռեսուրսներ: Անձնակազմի, ներառյալ կառավարչական անձնակազմի քանակը, հմտությունները և արժեքը:
- Ֆիզիկական ռեսուրսներ: Հողային, ջրային, հանքային, անտառային, կլիմայական ռեսուրսների առատությունը, որակը, հասանելիությունը և արժեքը:
- Մտավոր ռեսուրսներ: Ապրանքների ու ծառայությունների արտադրությունում երկրում կուտակված գիտական, տեխնիկական և շուկայական գիտելիքները: Մտավոր ռեսուրսների ստեղծման ու կուտակման առաջնային հարթակը համալսարաններն են:
- Կապիտալ ռեսուրսներ: Երկրում առկա ֆինանսական կապիտալի պաշարը և դրա ներգրավման արժեքը:
- Ենթակառուցվածքային ռեսուրսներ: Երկրում առկա արդյունաբերական, սոցիալական, ինֆորմացիոն և այլ ենթակառուցվածքների պաշարը, որակը, հասանելիությունը և ծախսը:

Ռեսուրսների մասնակցությունը երկրի մրցակցային առավելությունների ձևավորմանը կախված է դրանց կիրառման արդյունավետությունից: Ինքնին ռեսուրսների առկայությունը բավարար չէ մրցակցային հաջողության հասնելու համար: Վերջին հաշվով, բոլոր երկրներն էլ օժտված են այս կամ այն ռեսուրսներով, որոնք սակայն համապատասխանորեն չեն կիրառվում:

Կախված ստեղծման համար անհրաժեշտ ներդրումների ծավալից՝ ռեսուրսները կարելի է բաժանել երկու խմբի՝ հիմնական և առաջադեմ:

Հիմնական ռեսուրսներից են բնական ռեսուրսները, կլիման, տեղաբաշխումը, ցածր որակավորում ունեցող աշխատուժը, փոխառու կապիտալը: Դրանց ստեղծման համար անհրաժեշտ են համեմատաբար փոքր ծավալի և պարզունակ ներդրումներ:

Առաջադեմ ռեսուրսները ստեղծվում են մարդկային և ֆիզիկական կապիտալում մեծածավալ և երկարաժամկետ ներդրումների արդյունքում: Դրանք են բարձր որակավորում ունեցող աշխատուժը, արդի ճանապարհային կամ հեռահաղորդակցային ենթակառուցվածքները, առաջնակարգ բուհերը և այլն:

Առաջադեմ ռեսուրսները կրիտիկական նշանակություն ունեն բարձր կարգի մրցակցային առավելությունների ձևավորման համար: Դրանք այն առավելություններն են, որոնց կրկնօրինակումն այլ երկրների կողմից անհամեմատ խրթին է:

Կախված մրցակցային առավելության վրա ունեցած ազդեցությունից՝ ռեսուրսները կարելի է տարանջատել երկու խմբի՝ ընդհանուր նշանակության և մասնագիտացված:

Ընդհանուր նշանակության ռեսուրսները կարող են կիրառվել տնտեսության տարաբնույթ ճյուղերում: Այդպիսի ռեսուրսներ են մայրուղիները, փոխառու կապիտալը, բարձրագույն կրթություն ունեցող և բարձր մոտիվացված աշխատողները:

Մասնագիտացված ռեսուրսները բնութագրվում են կիրառության նեղ ոլորտով և մեծ ադապտացվածությամբ: Այդպիսի ռեսուրսներ են հետազոտական կենտրոնները, դեղագործական ձեռնարկությունները, վենչուրային կապիտալը և այլն:

Մասնագիտացված ռեսուրսների ստեղծումը պահանջում է նպատակային և սովորաբար՝ առավել ռիսկային ներդրումների իրագործում: Բայց այդ ռեսուրսների ստեղծումն ապահովում է առավել մնայուն և կրկնօրինակման քիչ ենթակա մրցակցային առավելություններ:

Առաջադեմ ռեսուրսները սովորաբար մասնագիտացված են: Առաջադեմ և մասնագիտացած ռեսուրսների առկայությունը և շարունակական արդիականացումը ապահովում է կայուն մրցակցային առավելություն:

## 2. Տեղական պահանջարկ

Տեղական պահանջարկի մեծությունը ծավալի էֆեկտի իրագործման հնարավորություն է ստեղծում: Սակայն ծավալի էֆեկտի իրագործումը ստատիկ առավելություն է: Առավել կարևորվում են տեղական պահանջարկի ստեղծած դինամիկ առավելությունները:

Տեղական պահանջարկի երեք հատկանիշներն են.

1. տեղական պահանջարկի կառուցվածքը,
2. տեղական պահանջարկի մեծությունը և աճը,
3. տեղական պահանջարկի միջազգայնացումը:

Ընդհանուր առմամբ, տեղական պահանջարկի որակը շատ ավելի էական է երկրի մրցակցային առավելությունների ձևավորման խնդրում, քան քանակը:

Տեղական պահանջարկի կառուցվածքն է պայմանավորում, թե ձեռնարկությունները ինչպես են ընկալում, մեկնաբանում և արձագանքում սպառողների պահանջմունքներին: Ըստ Պորտերի՝ երկրները մրցակցային առավելության են հասնում, եթե տեղական սպառողները ձեռնարկություններին մղում են արտերկրյա մրցակիցների համեմատ առավել արագ նորարարություններ կատարել կամ առավել որակյալ ծառայություններ մատուցել:

Տեղական պահանջարկի կառուցվածքի բնութագրիչները, որոնք էական են երկրի մրցակցային առավելությունների ձևավորման համար, հետևյալն են.

- տեղական պահանջարկի սեգմենտային կառուցվածքը,
- տեղական գնորդների պահանջկոտությունը,
- տեղական գնորդների պահանջմունքների կանխորոշող բնույթ ունենալը:

Սեգմենտային կառուցվածքի առումով Պորտերը բերում է հետևյալ օրինակը:

«Աերոբաս» եվրոպական ինքնաթիռաշինական ընկերությունը ժամանակին մասնագիտացավ մեծ թվով նստատեղեր ունեցող, բայց կարճ տարածություններ թռչող ինքնաթիռների արտադրությունում, քանի որ այդ սեգմենտը եվրոպական պահանջարկում համեմատաբար մեծ կշիռ ունի: Այնինչ ամերիկյան շուկայում, որում գործում էր Բոինգը, այդ սեգմենտի կշիռը փոքր էր, քանի որ ամերիկյան քաղաքները միմյանցից անհամեմատ հեռու են տեղաբաշխված, քան եվրոպական քաղաքները:

Հետագայում Աերոբասն այդ փորձառությունն օգտագործեց մեծ թվով նստատեղեր ունեցող ինքնաթիռների սեգմենտում գլոբալ առավելության հասնելու համար:

Դրանով իսկ, երկրի ձեռնարկություններն առավել հավանական է, որ գլոբալ առավելության հասնեն այն սեգմենտներում, որոնք մեծ կշիռ ունեն երկրի տեղական պահանջարկի կառուցվածքում:

Սեգմենտային կառուցվածքից առավել՝ կարևոր է գնորդների պահանջկոտությունը: Վերջինը կարող է պայմանավորվել մշակութային, սոցիալական, աշխարհագրական, կլիմայական առանձնահատկություններով:

Օրինակ՝ Ճապոնիայում ամառները տոթ և խոնավ են, իսկ բնակարանները փոքր ու խիտ են: Այդ պատճառով անաղմուկ և փոքր օդափոխիչների նկատմամբ պահանջարկն ինտեսիվ է: Տեղական պահանջարկի այդ առանձնահատկությունն էլ իր ժամանակին հիմք է ստեղծել կոմպակտ օդափոխիչների գլոբալ շուկայում ճապոնական ընկերությունների հաջողության համար:

Գնորդների պահանջմունքների կանխորոշող բնույթն արտահայտվում է նրանում, որ երբեմն երկրի գնորդներն ավելի շուտ են դրսևորում մի պահանջմունք, որը հետագայում համաշխարհային տարածում է ստանում: Օրինակ՝ էներգախնայիչ արտադրությունների նկատմամբ պահանջարկը ճապոնիայում անհամեմատ շուտ դրսևորվեց (հիմնականում պայմանավորված կառավարության կարգավորող քաղաքականությամբ): Դրանից մեծապես շահեցին ճապոնական ավտոմեքենաշինական ընկերությունները, երբ նավթի գները բարձրացան և էներգախնայիչ ավտոմեքենաների նկատմամբ համաշխարհային պահանջարկն ընդլայնվեց:

#### Տեղական պահանջարկի մեծությունը և աճը

Տեղական պահանջարկի մեծությունը հակասական ազդեցություն ունի: Մեծ ներքին շուկան առավելություն է, քանի որ նպաստում է ծավալի էֆեկտի իրագործմանը: Միևնույն ժամանակ, այն թերություն է, քանի որ փոքր շուկան արտադրողներին մղում է արտահանել:

Հետևաբար՝ մեծ ներքին շուկան նպաստում է մրցակցային առավելությունների ձևավորմանը հատկապես այն ոլորտներում, որոնցում ծավալի էֆեկտը նշանակալի է:

Տեղական պահանջարկի աճի դրույքը ներդրումների իրագործման և նոր տեխնոլոգիաների ներդրման կարևորագույն գործոնն է:

Պորտերը բերում է կենցաղային ապրանքների իտալական արտադրողների օրինակը: 1950-ական թվականներին, երբ Իտալիայում եկամտոտների աճին զուգընթաց շեշտակի աճեց կենցաղային ապրանքների պահանջարկը, իտալական ձեռնարկությունները հիմնեցին մեծածավալ և ավտոմատացված արտադրություններ:

Այդ նույն շրջանում եվրոպական այլ արտադրողները, որոնք արդեն իսկ ունեին նշանակալի արտադրական հզորություններ, բայց որոնց տեղական պահանջարկը նվազ ակտիվ էր, միայն սահմանային ներդրումներ կատարեցին և արտադրության մեթոդներն էապես չփոխեցին:

Գործոնների այս համակցությունն էլ մեծ չափով նպաստեց կենցաղային էլեկտրոնիկայի ոլորտում իտալական ձեռնարկությունների վերելքին:

#### Տեղական պահանջարկի միջազգայնացումը

Երբ ձեռնարկության արտադրանքի կամ ծառայության տեղական սպառողները միջազգայնորեն մոբիլ են կամ բազմազգային ընկերություններ են, ապա մրցակցային առավելության հասնելու հնարավորությունը մեծանում է:

Այս հանգամանքը հատկապես զգալի դեր է խաղացել ամերիկյան հյուրանոցային և արագ անդի ցանցերի գլոբալ առաջխաղացման մեջ:

3. Հարակից և մատակարար ճյուղեր

Տվյալ ճյուղում երկրի մրցակցային առավելությունների ձևավորման երրորդ գործոնը միջազգայնորեն մրցունակ հարակից և մատակարար ճյուղերի առկայությունն է:

Ոսկե զարդերի արտադրությունում իտալական ձեռնարկությունների առաջնակարգ դիրքը զգալի չափով պայմանավորված է նրանով, որ զարդեղեն պատրաստող սարքավորումների արտադրությունում, նույնպես, իտալական ձեռնարկություններն առաջնակարգ դիրք ունեն:

Սակայն մրցունակ մատակարարների առկայությունից բացի էական է ձեռնարկության և նրա մատակարարների միջև համագործակցությունը՝ արժեքի ստեղծման պրոցեսում, հատկապես՝ շարունակական արդիականացման և նորարարությունների գեներացման ընթացքում:

Հարակից են այն ճյուղերը, որոնց ձեռնարկությունները կարող են համագործակցել արժեքի ստեղծման պրոցեսում կամ որոնց արտադրանքը փոխլրացնող է (սմարթ հեռախոսների արտադրությունը և ծրագրավորումը): Արժեքի ստեղծման պրոցեսում համագործակցությունը կարող է իրագործվել տեխնոլոգիայի մշակման, արտադրության, բաշխման, մարքեթինգի, ծառայությունների մատուցման կամ այլ փուլերում:

4. Ձեռնարկության ստրատեգիա, կառուցվածք և մրցակցություն

Երկրի մրցակցային առավելությունների այս չորրորդ գործոնը ենթադրում է անհրաժեշտ մոտիվացիայի և արդյունավետ կառուցվածքի առկայություն:

Ձեռնարկության ստրատեգիայի վրա ազդում են.

- ձեռնարկության և կառավարչական անձնակազմի նպատակները,
- սեփականության կառուցվածքը,
- վարձատրության և խրախուսման համակարգը, աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքը,
- տեղական շուկայում մրցակցության ինտեսիվությունը:

Ի վերջո երկրի մրցակցային առավելությունները պայմանավորող գործոններ են պատահական իրադարձությունները և կառավարության քաղաքականությունը, որոնք կարող են ինչպես բարենպաստ, այնպես էլ կործանարար ազդեցություն ունենալ երկրի մրցակցային առավելությունների ձևավորման խնդրում: