

**ANALYSE DE COMPETITIVITE NATIONALE AVEC LE MODELE DE
DIAMANT DE PORTER ET LE PROCESSUS DE RESEAU ANALYTIQUE:
UNE APPLICATION AU SECTEUR DE CONFECTION TURC
(ANALİTİK AĞ SÜRECİ VE PORTER ELMAS MODELİ İLE ULUSAL REKABET
ANALİZİ: TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA)**

Réalisé par

Berna DÜZEN, Ingénieur en Génie Industriel

Thèse

Présenté en vue de

l'obtention du diplôme de

MASTER

Date de soumission : Mai 16, 2008

Date de soutenance : Juin 6, 2008

Directeur : Yrd. Doç. Dr. Y. Esra ALBAYRAK

Membres de Jury : Yrd. Doç. Dr. S. Emre ALPTEKİN

Yrd. Doç. Dr. C. Ruhi TUNCER

Préface

Je remercie à tous les professeurs qui sont m'orientés d'être un ingénieur bien éduqué et la personne qui je suis maintenant, au cours de ma maîtrise à l'université Galatasaray.

Je remercie spécialement à mon directeur de thèse Yrd. Doç. Dr. Y. Esra ALBAYRAK qui n'a pas hésité une seconde de m'aider à chaque fois quand j'ai eu besoin, je la remercie pour sa patience, sa compréhension et sa dédicace à son métier. Je remercie aussi à la direction de l'entreprise Kapadokya Tekstil qui m'a permis de faire mon application avec eux et à TUBITAK pour me financier.

Ma mère, ma sœur, ma cousine et ma meilleure amie, je n'aurais pas pu terminer cette thèse sans vos patiences, vos supports et vos convictions en moi. Je vous dette beaucoup pendant mes travaux et ma vie. Je suis qui je suis grâce à vous.

Berna DÜZEN

Mai 2008

Table des Matières

Liste des Notations.....	vii
Liste des Figures.....	viii
Liste des Tableaux.....	xi
Résumé.....	x
Abstract.....	xiii
Özet.....	xvi
1. Introduction.....	1
2. Diamant de Porter.....	3
2.1.Méthodologie de Porter.....	3
2.2.Discussion sur l'Avantage Compétitif de Nations de Porter.....	5
2.2.1.Criticisme Général de l'Étude.....	6
2.2.1.1.Modélisation Formelle.....	6
2.2.1.2.Originalité.....	7
2.2.1.3.Conformité pour Chaque Pays.....	8
2.2.1.4.Le Rôle de Macropolitique Economique.....	9
2.2.1.5.Le Rôle de Culture Nationale.....	10
2.2.2.Critique de la Méthodologie.....	10
2.3.Structure de Diamant de Porter.....	13
2.3.1. Conditions de Facteur.....	14
2.3.2. Conditions de Demande.....	15
2.3.3. Industries Liés et Soutenants.....	16
2.3.4. Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés.....	17
2.4.Déterminants comme un Système.....	19
2.4.1. Rapport parmi les Déterminants.....	20
2.4.1.1.Dessins de Création de Facteur.....	20
2.4.1.2.Influences sur Composition et Grandeur de Demande.....	22

2.4.1.3. Développement d'Industries Supportés et Liés.....	23
2.4.1.4. Influences sur Rivalité Domestique.....	25
2.5. Agglomérats et Compétitivité.....	26
2.5.1. Qu'est-ce qu'un Agglomérat ?.....	28
2.5.2. Pourquoi les Agglomérats Sont Critiques à Compétition ?.....	30
2.5.3. Naissance, Évolution et Déclin des Agglomérats.....	36
2.5.4. Modèle de Diamant et d'autres Modèles pour étudier les Agglomérats.....	38
2.5.4.1. Modèle de Diamant de Porter.....	38
2.5.4.2. Cadre de Spécialisation Flexible.....	40
2.5.4.3. Modèle d'Efficacité Collectif.....	41
2.6. Avantage Compétitif de Nations.....	43
2.6.1. Diamant de Porter d'Avantage National.....	45
2.6.2. Diamant National de la Turquie.....	47
2.6.3. Approche d'Agglomérat de Porter.....	51
3. Processus de Réseau Analytique (ANP).....	54
3.1. Prise de Décision.....	54
3.2. Processus de Réseau Analytique.....	56
3.2.1. Supermatrice du Processus de Réseau Analytique.....	61
3.2.2. Stochasticité de la Supermatrice.....	62
3.2.3. Hiérarchie de Contrôle.....	63
3.3. Structure du Processus de Réseau Analytique (ANP).....	65
3.4. Dépendance Structurelle et Fonctionnelle.....	68
3.5. Théories Normatives contre Descriptives.....	71
4. Secteur de Confection (Prêt-à-Porter).....	74
4.1. Analyse du Secteur de Confection dans le Monde.....	74
4.1.1. Situation du Secteur dans le Monde Entier.....	75
4.1.1.1. Sauvegardes Contre Chine.....	80
4.1.1.2. Forme du Commerce de Textile de Post-Quota.....	81
4.1.1.3. Pourquoi Chine est si Dominante ?.....	84
4.1.1.4. Qu'est-ce qui peut être fait ?.....	84
4.2. Analyse du Secteur de Confection en Turquie.....	86

4.2.1. Différentiation verticale	88
4.2.2. Spécialisation horizontale.....	88
4.2.3. Réorientation de marchés.....	89
4.2.4. Réendroit d'équipement de production.....	89
4.3. 2008 et après.....	91
4.3.1. Tendances dans le Marché de Confection.....	92
5. Application du Modèle ANP pour le secteur Confection en Turquie.....	100
5.1. Eléments du modèle ANP	100
5.1.1. Conditions de Facteur	100
5.1.2. Conditions de Demande.....	104
5.1.2.1.Composition de Demande Domestique.....	105
5.1.2.2.Grandeur de Demande et Dessin de Croissance.....	106
5.1.2.3.Internationalisation de Demande Domestique.....	108
5.1.3. Industries Liés et Soutenants.....	108
5.1.4. Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés.....	110
5.1.4.1.Buts.....	112
5.1.4.2.Rivalité Domestique.....	113
5.1.4.3.Nouvelle Formation D'affaires.....	115
5.1.4.4.Design de Haute Qualité et Agilité.....	115
5.1.4.5.Stratégie et Structure de Sociétés Domestiques.....	115
5.1.5. Rôle de Chance.....	116
5.1.6. Rôle de Gouvernement.....	117
5.1.6.1.Loi Fiscale.....	118
5.1.6.2.Stabilité.....	120
5.1.6.3.Règlement d'Investissement Direct d'Étranger.....	121
5.1.6.4.Régulation d'Import.....	121
5.2. Relations entre Groupe et Nœud.....	122
5.3. SuperDecisions.....	126
5.3.1. Supermatrice.....	129
5.3.2. Comparaisons de Groupe.....	130
5.4. Analyse du Modèle.....	132
5.4.1. Alternatives de Stratégie.....	132

5.4.2. Structuration du Modèle.....	134
5.4.3. Analyse des Résultats.....	137
5.4.4. Analyse des Sous Critères	140
6. Conclusion	143
Bibliographie.....	147
Appendices.....	155
Appendice A.....	155
Appendice B.....	157
Appendice C.....	160
Biographie.....	162

Liste des Notations

WTO: World Trade Organization

CCIS: Commercial Classification of International Standards

ATC: Agreement on Textiles and Clothing

EDI: Electronic Data Interchange

FDI: Foreign Direct Investment

ANP: Analytic Network Process

AHP: Analytic Hierarchy Process

MCDM: Multi Criteria Decision Making

MAUT: Multi Attribute Utility Theory

MAVT: Multi Attribute Value Theory

MFA: Multi-Fiber Agreement

LCD: Less Developed Countries

PME: Petit ou Moyen Entreprises

USTR: United States Trade Representative

FMI: Financial Management International

ITKIB: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri

QIZ: Qualified Industrial Zone

USITC: United States International Trade Commission

REACH: Registration, Evaluation and Authorization/Restriction of Chemicals

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

Liste des Figures

Figure 2.1 : Influences sur Création de Facteur.....	21
Figure 2.2 : Influences sur les Conditions de Demande Domestique.....	23
Figure 2.3 : Influences sur les Conditions des Industries Liés et Soutenants....	24
Figure 2.4 : Influences sur les Rivalités Domestiques.....	25
Figure 2.5 : Diamant de Porter.....	39
Figure 2.6 : Modèle complet de diamant de Porter.....	47
Figure 2.7 : Attributs principaux de diamant national de Turquie.....	48
Figure 2.8 : Matrice de développement et PIB par habitant.....	50
Figure 3.1 : Structure d'ANP.....	60
Figure 3.2 : Niveaux de la structure d'ANP.....	65
Figure 4.1 : L'export D'UE25 de textile et confection par pays en 2005-2006	85
Figure 4.2 : Changement de Portion d'Exports pour Turquie (1997-2005)....	86
Figure 5.1 : Modèle ANP sur le programme SuperDecisions.....	104
Figure 5.2 : Taux d'inflation et déficit budgétaire entre 2002-2007.....	118
Figure 5.3 : PIB par habitant	120
Figure 5.4 : Relations entre les nœuds des groupes dans le modèle ANP pour le Diamant de Porter.....	123
Figure 5.5 : Illustration des groupes principaux sur SuperDecisions.....	128

Liste des Tableaux

Tableau 2.1 : Comparaison Entre de Différents Modèles Utilisés pour Étudier les Agglomérats.....	42
Tableau 3.1 : Caractéristiques des Décisions.....	55
Tableau 3.2 : Échelle Fondamentale pour Faire des Jugements	57
Tableau 4.1 : Pertes Projetées d'export Textile et Confection à cause de Chine....	80
Tableau 4.2 : Analyse de Comparaison avec les Pays Compétitives Principaux.....	87
Tableau 4.3 : Changements des groupes de produit dans le secteur.....	96
Tableau 4.4 : Coûts de Production des pays compétitifs.....	98
Tableau 4.5 : Distribution d'export de confection de Turquie en 2007.....	98
Tableau 5.1 : Matrices de comparaison appairées.....	124
Tableau 5.2 : Matrice de Contrôle	135
Tableau 5.3 : Priorités des Stratégies et leurs Classements.....	137
Tableau 5.4 : Poids normalisés par Groupe et Poids Limité des sous-critères.....	141

Résumé

Gagner une position compétitive dans la région de compétition globale devient de plus en plus dur chaque jour dans le monde compétitif d'aujourd'hui. Bien qu'une nation ou une société aient un avantage, il peut être dépassé par les concurrents s'il n'est pas suffisamment amélioré et modernisé.

Les compagnies peuvent sourcier la capitale, les marchandises, les renseignements et la technologie de dans le monde, souvent avec l'internet. La compétition dans l'économie d'aujourd'hui est bien plus dynamique. Les compagnies peuvent atténuer beaucoup d'inconvénients de prix de contribution par resourcement global. Au lieu de cela l'avantage compétitif repose sur le fait de tirer le parti plus productif de contributions, qui exige l'innovation continue. Logiquement, le rôle d'endroit à la compétition devrait être diminué par les marchés globaux ouverts et le transport plus rapide et la communication. Mais le fait est, ces sources sont disponibles pour toutes les compagnies donc ils sont essentiellement invalidés comme une source d'avantage compétitif. Si l'endroit a importé moins alors pourquoi la mode les compagnies de chaussure dans l'Italie du Nord ou les compagnies de voiture de haute performance dans l'Allemagne du sud sont préférées ?

La carte économique d'aujourd'hui du monde est dominée par les agglomérations: les masses critiques - dans un endroit - du succès compétitif inhabituel dans les champs particuliers. Les agglomérations sont une caractéristique frappante de pratiquement chaque économie nationale, régionale, publique et même métropolitaine, surtout dans les nations plus économiquement avancées. La Vallée de Silicium et l'Hollywood peuvent être les agglomérations les plus connues du monde. Les agglomérations ne sont pas uniques, pourtant; ils sont extrêmement typiques - et là est un paradoxe : les avantages compétitifs durables dans une économie mondiale sont de plus en plus dans

les choses locales - la connaissance, les rapports, la motivation - auquel les rivaux lointains ne peuvent pas correspondre.

Bien que l'endroit reste fondamental pour la compétition, son rôle diffère aujourd'hui considérablement d'il y a une génération. Dans une ère où la compétition a été conduite lourdement par les prix de contribution, les endroits avec une donation importante -le port naturel-, par exemple, ou des réserves de travail souvent bon marché a apprécié un avantage comparatif qui était tant compétitivement décisif que persistant au cours du temps.

La base fondamentale de succès à long terme d'une nation est la réalisation et la maintenance d'avantage compétitif. Les nations doivent donc se livrer aux méthodes d'analyse stratégiques et compétitives. Il y a plusieurs méthodes d'analyse stratégiques et compétitives. Le modèle de diamants de Porter est une méthode complète et dynamique pour l'analyse stratégique et compétitive. Porter explore le développement économique à base d'agglomération et analyse ce développement par son modèle de diamants. Porter explore un modèle de diamants pour l'avantage compétitif national qui a quatre principal; les conditions de demande, les conditions de facteur, les industries liés et soutenant et la stratégie, la structure et la rivalité des sociétés et de deux facteurs externes : le gouvernement et la chance.

Le diamant de Porter est supposé d'être un bien heuristique et un cadre d'explication - qui n'a pas beaucoup d'alternatives - plutôt c'est loin d'être une théorie déterministe. Ce manque d'approche quantitative est visé pour être réalisé avec un instrument de prise de décision. Ce problème de manque de déterminisme avec les critères interactifs et les alternatives peut être vu comme une prise de décision de critères multiple (MCDM) dans le contexte de la longue gamme et du processus stratégique de l'industrie. Le Processus de Réseau Analytique (ANP), une de méthodes MCDM récemment développées par T. Saaty, s'occupe de la dépendance et du feed-back que le diamant a.

Les textiles et la confection ont joué un rôle important sur le développement économique de pays. Dans le processus d'industrialisation des pays développés au

18ème siècle, les textiles et la confection avaient des contributions importantes. De nos jours il a le rôle aussi semblable sur l'industrialisation des pays en développement. Ce secteur a l'endroit aussi très important dans l'industrie turque et devrait s'adapter aux conditions compétitives changeantes. Après que la résiliation de nouveaux quotas d'importation s'imposait contre la Chine, qui a un grand potentiel de production et d'exportation, en 2008 le commerce international dans ce secteur sera soumis aux règles de général WTO. Après cette date, la Turquie ira faire desserré son avantage relatif de ne pas être soumis aux quotas imposés par l'UE, le plus grand marché de la Turquie pour les textiles et les vêtements, contre la Chine. Donc le secteur de confection est choisi pour la modélisation du diamant de Porter avec ANP pour augmenter l'avantage national de la Turquie. L'objectif est de déterminer les poids d'importance des stratégies pour accomplir le but de prendre 10 % de la part de marché globale d'industrie de confection qui est présentée pour être 500 \$/année de milliard en 2010 malgré la menace grandissante chinoise. Les stratégies alternatives sont : corporation&nouvelles organisations, investissement structurelle & amélioration, technologie & R&D, production & marketing et production & amélioration de qualité.

Le logiciel SuperDecisions est utilisé pour la modélisation et l'analyse des résultats du modèle. Après avoir construit le modèle ANP en tenant compte le diamant de Porter avec un groupe d'experts, les interactions et les feed-back entre les groupes et les nœuds sont déterminés et les matrices de comparaison appairées sont remplies en considérant la compatibilité 10% de Saaty. Le logiciel forme la supermatrice non pondérée avec les poids des matrices de comparaison que les experts remplies. Après, la supermatrice pondérée et la supermatrice de limite sont formées. La colonne de supermatrice de limite nous donne les poids de chaque stratégie. Par rapport à cela, la stratégie de corporation&nouvelles organisations est prioritaire qui support l'avis de Porter car ce stratégie contient la formation des agglomérations. Elle est suivie par l'investissement structurel qui contient la différenciation et la création de marque. Une analyse de sensibilité est exécutée à la fin du travail.

Abstract

Gaining a competitive position in the region of global competition becomes more and more hard every day in the today's competitive world. Although a nation or a society has an advantage, it can be exceeded by the rivals if it is not ameliorated enough and does not update.

Companies can divine the capital, the goods, information and technology easily, often with the internet. The competition in today's economy is more dynamic. Companies can attenuate a lot of valuable disadvantages of contribution by global sourcing. Instead of it competitive advantage rests on fact to draw the more productive part of contributions, which demands continuous innovation. Logically, the role of place in competition should be diminished by the opened total markets and the quicker transport and communication. But the fact is, these sources are available for all companies therefore they are principally invalidated as a source of competitive advantage. If the place imported less then why the fashion companies of footwear in North Italy or the companies of high performance cars in South Germany are preferred?

The today's economic map of the world is dominated by clusters: critical masses - in a place - of unaccustomed competitive success in the particular fields. Clusters are remarkable characteristics of practice in every national, regional, public and even metropolitan economy, especially in nations more economically developed. The Valley of Silicon and the Hollywood are the most known clusters by the world. Clusters are not unique, however; they are extremely typical - and there lies the paradox: the competitive advantages in a worldwide economy are more and more in the local things - knowledge, relationship, motivation - to which the distant rivals cannot correspond.

Although the place remains fundamental for competition, its role differs considerably a generation before. In an epoch where competition was heavily driven by the prices of contribution, places with an important donation - the natural harbor, for instance, or reservations of often cheap labor appreciated a comparative advantage which was as long competitiveness decisive that persisting in the course of time.

The fundamental foundation of long-term success of a nation is realization and service of competitive advantage. Nations therefore have to devote themselves to the strategic and competitive methods of analysis. There are several strategic and competitive methods of analysis. The model of diamonds of Porter is a complete and dynamic method for the strategic and competitive analysis. Porter explores the economic development based on clustering and analyses this development by its model of diamonds. He explores a model of diamonds for the national competitive advantage with four principal; the demand conditions, factor conditions, related and supporting industries and strategy, structure and the rivalry of the firms and two external factors: the government and chance.

The diamond of Porter is assumed to be a good heuristic and a framework of explanation - which does not have lots of alternatives - rather it is far from being a determinist theory. This lack of quantitative approach is supposed to be accomplished by an instrument quantitative of decision making. This problem of lack of determinism with interactive criteria and alternatives can be seen as a multi criteria decision making (MCDM) in the context of the long range and the strategic process of industry. The Analytical Network Process (ANP), one of the methods of MCDM newly developed by T. Saaty, is in charge of dependency and feedback which diamond has.

Textile and apparel industries played a role mattering on the economic development of country. In the process of industrialization of developed countries in 18th century, textile and apparel industries had important contributions. Now, it has such a similar role on the industrialization of developing countries. This sector has also very important place in Turkish industry, and should adapt itself to the changing competitive conditions. After the termination of new import quotas imposed against China, which

has a great potential of production and export, in the year 2008 international trade in this sector will be subject to general WTO rules. After that date, Turkey will lose its relative advantage of not being subject to quotas imposed by the EU, Turkey's biggest market for textiles and clothing, against China.

Therefore the apparel sector is chosen to be modeled by the diamond of Porter with ANP to augment the national advantage of Turkey. Objective is to determine the weights of importance of strategies to fulfill the purpose to take 10 % on behalf of market total of apparel industry which is previewed to be \$500 billion / year in 2010 in spite of Chinese enlarging threat. Alternative strategies are: corporation & new organizations, structural investment and improvement, technology and R&D, production and marketing and production and quality improvement.

SuperDecisions software is used for modeling and analysis of the results of the model. Having constructed the ANP model by taking into account the diamond of Porter with a group of experts, correlations and feedbacks between groups and nodes are determined and the pairwise comparison matrices are filled by considering compatibility 10 % of Saaty. Software forms the unweighted supermatrix where the weights of the comparison matrices that the experts filled are columns of this supermatrix. Afterwards, the weighted supermatrix and the limiting supermatrix are formed. The column of limiting supermatrix gives us the weights of every strategy. With respect to this supermatrix, the strategy of corporation and new organizations has priority which supports the opinion of Porter because the strategy contains the construction of clusters. It is followed by the structural investment strategy which contains the differentiation of the products and brand creation. An analysis of sensitivity is carried out at the end of the study.

Özet

Günümüz rekabetçi dünyasında, rekabet edilebilecek bir pozisyon kazanmak gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bir ülke ya da kuruluş avantaj sahibi olsa dahi, sürekli iyileştirme ve modernizasyon yapmazsa rakipleri tarafından geçilebilir.

Şirketler sermaye, mal, bilgi ve teknoloji dahil her şeyi genellikle internet aracılığıyla elde edebilmektedirler. Günümüz ekonomisinde rekabet daha dinamik bir hal almıştır. Şirketler, birçok maliyet dezavantajını küresel tedarik ile çözebilmektedirler. Bu yüzden rekabet avantajı küresel tedarik dışında sürekli yenilikle sağlanabilir. Mantıksal olarak, haberleşmenin ve taşımacılığın çok hızlandığı günümüzde, açık pazarlarda yerin çok fazla rekabetçi bir değeri olmaması gerekir. Ancak gerçekte bu tür kaynaklar dünyadaki bütün şirketlere açıktır, dolayısıyla artık bir rekabet avantajı olmaktan çıkmışlardır. Eğer yer önemli olmasaydı kuzey İtalya'daki moda ayakkabılar ya da güney Almanya'daki yüksek performans arabaları tercih ediliyor olmazdı.

Günümüz dünya haritasında kümelenme dediğimiz yapılar ağır basmaktadır. Kümelenmeler, kritik önemi olan bir yerde alışılmamış bir rekabet başarısı gösteren topluluklardır. Kümelenmelerin çarpıcı bir özelliği ise her ulusal ve bölgesel ekonomide, özellikle gelişmiş ekonomisi olan ülkelerde bulunmalarıdır. Silikon Vadisi ve Hollywood dünyadaki en bilinen kümelenmelerdendir. Kümelenmeler benzersiz değildirler hatta fazlasıyla tipik özellikler taşırlar, bu durum da bir paradoks yaratır. Küresel bir ekonominin sabit rekabet avantajları gittikçe –bilgi, motivasyon, ilişki- gibi rakiplerin taklit edemeyecekleri bölgesel şeylere kaymaktadır.

Rekabet için yer temel olarak kalsa da, geçen yüzyıldan bugüne rolü çok değişmiştir. Geçen yüzyılda, rekabet genelde üretim maliyeti, coğrafi avantaj-doğal liman vs.- ya da ucuz işgücü rezervine bağlıydı.

Bir milletin uzun dönemde başarısı rekabet avantajı yaratma ve onu korumadaki becerisinde gizlidir. Dolayısıyla ülkeler rekabet ve strateji analizleri yapmalı ve buna göre davranmalıdırlar. Birçok rekabet ve strateji analizi metodu vardır, Porter'ın elmas metodu bunların içinde dinamik olandır. Porter, ekonomik büyümenin kümelenmelere bağlı olduğunu savunur ve bu gelişimi kendi elmas modeliyle analiz eder. Bu elmas modeli; talep durumları, üretim durumları, ilişkili ve destekleyen endüstriler ve şirketlerin stratejileri, yapıları ve rekabet yetenekleri olmak üzere dört tane ana; devlet ve şans olmak üzere de iki tane dışsal faktörden oluşur.

Porter'ın elmas modeli iyi bir sezgisel model ve açıklayıcı bir çerçeve olmasının dışında-ki çok fazla alternatifi yoktur- determinist bir teori değildir. Bu kantitatif bir yaklaşım eksikliği çok kriterli karar verme araçlarından biriyle giderilebilir. Model kriterleri arasında ilişkilerinin bulunması ve belirli bir hiyerarşik yapısı olmaması nedeniyle Saaty'nin bulduğu Analitik Ağ Süreci (ANP) ile çözülecektir.

Tekstil ve konfeksiyon, ülkelerin ekonomilerinin gelişmesinde büyük öneme sahiptir. Gelişmiş ülkelerin sanayileşme süreçlerinde, 18. yüzyılda tekstil ve konfeksiyonun yeri büyüktür. Aynı durum günümüzde gelişmekte olan ülkeler için de geçerlidir. Bu sektörün Türkiye için de önemi büyüktür ve değişen rekabet şartlarına uyum sağlamak zorundadır. 2008 yılında Çin'in ihracatına uygulanan kotaların tamamen kalkmasıyla, çok büyük bir üretim potansiyeli olan Çin için Dünya Ticaret Örgütü'nün öngördüğü kurallar geçerli olacaktır. Bu tarihten sonra, en büyük pazarı olan Avrupa Birliği'ndeki rekabet üstünlüğünü Çin'e karşı korumak zorundadır. Çünkü tekstil ve konfeksiyon sektörleri Türkiye'nin ihracatında büyük katma değer sağlamaktadır. Dolayısıyla, Porter'ın elmas modeli baz alınarak yapılacak olan ANP modelinde Türkiye'nin ulusal rekabet avantajının analizinde sektör olarak konfeksiyon sektörü seçilmiştir. Modelin amacı 2010 yılında 500 milyar \$ olması beklenen konfeksiyon pazarından, büyüyen Çin tehdidine rağmen, %10'luk pay almaktır. 2007 yılında Türkiye'nin payı %4 olarak saptanmıştır. Yeterli stratejiler benimsenirse %10'a ulaşmak çok zor olmayacaktır. Belirlenen alternatif stratejiler: birleşme ve yeni organizasyonlar kurma, yapısal yatırım ve iyileştirme, teknoloji ve ARGE çalışmaları, üretim ve pazarlama ve üretim ve kalite iyileştirmesidir.

Modelleme ve sonuçların analizi için SuperDecisions adlı yazılım kullanılmıştır. Model kurulumunda Porter'ın elmas modeli esas alınmıştır. Modelin kurulumundan sonra, 5 kişilik bir uzman grubuyla modelin elemanları arasındaki ilişkiler fikirleri alınarak belirlenmiştir. Bu ilişkiler belirlendikten sonra, ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuş ve grup kararıyla bu matrisler 1-9 skalasına göre doldurulmuştur. Saaty'nin %10 uygunluk indeksi göz önünde bulundurulmuş, bu değeri geçen matrislerde, değerler gözden geçirilip değiştirilmiştir.

Yazılım, ikili karşılaştırma matrislerinin ağırlıklarını hesaplayıp bu ağırlıkları, ağırlıklandırılmamış süpermatris adındaki matrisin ilgili yerine kolon olarak yerleştirir. Ancak bu matris stokastik olmadığından yani kolon toplamı 1'e eşit olmadığından limiti alınamaz. Dolayısıyla ağırlıklandırılmamış matris normalize edilerek ağırlıklandırılmış matris elde edilir. Ağırlıklandırılmış matris, her kolonundaki değerler eşit olana kadar kendisiyle çarpılır, yani limiti alınmış olur. Elde edilen matris limit matristir. Limit matriste alternatiflerin karşısına gelen değerler stratejilerin önem derecelerini gösterir.

Bu analize göre, birleşme ve yeni organizasyonlar oluşturma stratejisi en fazla ağırlığa sahip olmuştur ki bu sonuç da Porter'ın kümelenme tezini doğrular. Bu stratejiyi yapısal yatırımlar ve iyileştirme takip eder, bu strateji de ürün farklılaşmasını ve marka yaratmayı kapsamaktadır. Dolayısıyla bu strateji de Porter'ın modelini desteklemektedir. Diğer stratejiler sırasıyla, üretim ve pazarlama, teknoloji ve ARGE çalışmaları ve üretim ve kalite iyileştirmedir. Çalışmanın sonunda duyarlılık analizi de yapılmıştır.

1. INTRODUCTION

De plus en plus, les stratégies d'entreprise doivent être vues dans un contexte global. Même si une organisation ne projette pas d'importer ou exporter directement, l'administration doit regarder un environnement international d'affaires, dans lesquelles les actions de concurrents, acheteurs, vendeurs, de nouveaux candidats de pourvoyeurs de produits de substitution peuvent influencer le marché domestique. La technologie d'information renforce cette tendance.

Michael Porter a présenté un modèle qui permet d'analyser pourquoi certaines nations sont plus compétitives que d'autres sont et pourquoi quelques industries dans les nations sont plus compétitives que d'autres sont, connus comme le diamant de Porter. Il suggère que la base nationale domestique d'une organisation joue un rôle important dans la formation de la mesure à laquelle il accomplira probablement l'avantage sur une échelle globale. Cette base domestique fournit des facteurs fondamentaux, qui soutiennent ou entravent des organisations de construire des avantages à la compétition globale.

« Dans les affaires, l'esprit de compétition vous mordra si vous continuez à courir; si vous vous tenez tranquilles, ils vous avaleront. » comme dit William Knudsen. Les firmes doivent agir très rapidement aux changements pour ne pas perdre ses positions dans le marché. Le diamant de Porter nous aide pour l'analyse de compétitivité nationale. Même s'il est compréhensif et dynamique, il est loin d'être une théorie déterministe. Ce manque d'approche quantitative est visé pour être réalisé avec un instrument de prise de décision, d'où le Processus de Réseau Analytique (ANP). A cause de la structuration du diamant de Porter qui est sous forme d'un réseau et contient les interactions entre les éléments, le Processus de Réseau Analytique est le plus convenable méthode pour travailler avec.

Ainsi, le pouvoir des mensonges d'ANP sur son utilisation de balance de rapport pour capturer toutes les sortes d'actions réciproques et faire les prédictions exactes et, même de plus, pour prendre les meilleures décisions. L'ANP est la première théorie mathématique qui le rend possible pour nous de s'occuper systématiquement avec toutes les sortes de dépendance et de feed-back. La raison pour son succès est la façon qu'il obtient des jugements et utilise la mesure pour tirer la balance de rapport.

Pour l'analyse de compétitivité, le secteur de confection (prêt-à-porter) est choisi comme il est le secteur locomotif dans l'exportation pour la Turquie. Mais, le secteur face aux nouvelles menaces depuis 2001. Le 11 décembre 2001, la Chine est devenue un membre de l'Organisation Commerciale Mondiale (WTO). Comme conséquence de sa nouvelle acquisition à WTO, la Chine a obtenu l'approche illimitée au textile et confection des marchés d'exportation. Avec l'évolution du marché et de l'enlèvement de quota après 2005, le textile et la confection en Turquie sont face à la compétition féroce de la Chine.

L'objectif de ce thèse est de déterminer les poids d'importance des stratégies pour accomplir le but de prendre 10 % de la part de marché globale d'industrie de confection qui est prévu d'être 500 \$/année de milliard en 2010 malgré la menace grandissante chinoise. Les stratégies alternatives sont : Corporation & Nouvelles Organisations, Investissement Structurelle & Amélioration, Technologie & R&D, Production & Marketing et Production & Amélioration de Qualité. Le logiciel SuperDecisions est utilisé pour la modélisation et l'analyse des résultats du modèle.

Dans la deuxième partie du travail le diamant de Porter vont être analysé avec sa méthodologie et les critiques sur son modèle. Troisième partie consistera l'ANP et sa structure. L'analyse du secteur de confection va être faite globalement et nationalement dans la quatrième partie. La dernière partie consistera l'application et la structuration du modèle ANP au secteur avec le diamant de Porter. Les relations entre les groupes et les nœuds vont être examinés. Le logiciel, SuperDecisions, va être expliqué et ses résultats du modèle vont être analysés en faisant une analyse de sensibilité à la fin du travail.

2. DIAMANT DE PORTER

Gagner une position compétitive dans la région de compétition globale devient de plus en plus dur dans le monde compétitif d'aujourd'hui. Bien qu'une nation ou une société aient un avantage, il peut être dépassé par les concurrents s'il n'est pas suffisamment amélioré et modernisé. La base fondamentale de succès à long terme d'une nation est la réalisation et la maintenance d'avantage compétitif. Les nations doivent donc se livrer aux méthodes d'analyse stratégiques et compétitives. Il y a plusieurs méthodes d'analyse stratégiques et compétitives dont une de plus complète et dynamique est le modèle de diamants de Porter. La première partie de ce travail est consacrée au diamant de Porter.

2.1. Méthodologie de Porter

Les données statistiques, surtout la statistique commerciale internationale des Nations Unies, sont utilisées dans le monde entier pour s'identifier les industries compétitives de chaque nation. La mesure fondamentale d'esprit de compétition international employé est les parts mondiales d'exportation des industries, qui est défini comme l'exportation d'un pays dans une industrie divisée par les exportations mondiales totales dans cette industrie particulière à une année donnée. Comme un deuxième pas, toutes les industries de 3 chiffres, de 4 chiffres et de 5 chiffres définies dans la Classification Commerciale Internationale Standard (CCIS), au niveau le plus bas possible de désagrégation, sont classées par la part mondiale d'exportation. Alors, le taux de raccourci est calculé en divisant les exportations totales d'un pays par les exportations mondiales totales. Les industries qui ont des parts mondiales d'exportation au-dessus du taux de raccourci constituent la liste initiale des industries relativement plus compétitives de la nation. Ensuite, ceux qui ont une part mondiale d'exportation entre le taux de raccourci et deux fois sa valeur, sont vérifiés pour exclure les industries avec une balance commerciale négative. Dans le pas suivant, les industries sont classées par

la part d'exportation de pays, qui est définie comme la part d'une industrie dans les exportations totales du pays. Les industries qui sont parmi les premiers cinquante du point de vue de leur part d'exportation de pays, mais au-dessous du taux de raccourci du point de vue de leur part mondiale d'exportation, sont incluses dans la liste d'industries relativement plus compétitive, à condition qu'ils aient une balance commerciale positive. Si les sociétés de la nation ont l'investissement direct étranger considérable dans une industrie, cette industrie est aussi incluse dans la liste, pendant que les industries dominées par les sociétés étrangères sont exclues. Finalement, avec l'adjonction des secteurs compétitifs de service dans le monde entier, la préparation de la liste des industries relativement plus compétitives est accomplie pour cette année et pays particuliers (Porter 1990) [1].

Ayant identifié les industries réussies, les connexions parmi eux et les changements dans le dessin d'esprit de compétition, il essaie de découvrir les sources d'avantage en examinant plus de cent cas d'industrie. En accomplissant les études de cas d'industrie, il regarde les caractéristiques principales et l'histoire de l'industrie 'pour comprendre comment et pourquoi l'industrie a commencé dans la nation, comment il a grandi, quand et pourquoi les sociétés de la nation ont développé l'avantage compétitif international et les processus par lesquels l'avantage compétitif avait ou été soutenu ou a perdu' (Porter 1990) [1]. Les méthodes ont eu l'habitude de jouer cette analyse incluent l'examen de données secondaires et d'interviews de terrain avec les exécutifs, les fonctionnaires et les autres experts d'industrie. De chaque nation, cinq à dix industries sont choisies pour l'étude de cas détaillée et dont chacun est choisies pour être représentatif des groupes les plus importants dans l'économie. Il dit en passant qu'il a essayé d'éviter des industries qui ont dépendu hautement des ressources minérales puisque la capacité pour accomplir dans de telles industries peut être surtout expliquée selon la théorie classique. Extraordinairement, il a étudié des industries compétitives. Autrement dit, l'analyse exclut les industries relativement moins compétitives. Porter justifie son foyer sur les cas réussis en déclarant que le grand échantillon d'industries étudiées à l'échelle mondiale dans la dix étude de nation originale a aussi exposé beaucoup d'échecs de chaque nation depuis les développement récents dans le monde - ainsi il est prêté des échecs aussi bien que les succès - l'attention considérable dans chaque étude d'industrie

(Porter and the Monitor Company, 1991) [2]. Une autre explication possible s'entend au large but de Porter d'essai de capturer la structure compétitive d'un pays. Ayant défini l'objectif comme cela, on peut sans doute se concentrer sur les réussis puisque ceux-ci constituent la base de la structure industrielle dans une économie ouverte. Après cet exposé raisonné, il n'est pas surprenant que, pour accomplir la couverture maximum, il inclut délibérément quelques échecs dans l'étude canadienne (Porter et and the Monitor Company, 1991) [2]. Puisque l'accentuation de ce travail est sur l'essai de comprendre si le cadre de diamants est réussi dans le fait d'expliquer les sources d'avantage et d'inconvénient, l'analyse suivante inclura celui l'étude de secteur compétitive, la confection (prêt-à-porter).

Bien qu'il soit incontestable qu'il y a quelques faiblesses méthodologiques, l'étude de Porter tient tête à la plupart des critiques. Les érudits qui critiquent la lourde dépendance de Porter aux parts mondiales d'exportation comme une mesure d'esprit de compétition international manquent d'offrir une meilleure mesure alternative. Une mesure probable, rentabilité, n'est pas si facilement comparable parmi les industries dans de différentes nations en raison des raisons différentes comme les pratiques de comptabilité diverses. De plus, en utilisant la rentabilité comme une mesure d'esprit de compétition peut induire en erreur puisqu'une industrie peut être protégée de la compétition étrangère. L'investissement direct étranger extérieur est une autre possibilité souvent indiquée. Pourtant, il ne reflète pas nécessairement l'esprit de compétition de l'industrie. Il peut être motivé, par exemple, par l'investissement direct étranger à raisonnablement disparaître le niveau auquel la compétition réelle survient, n'est pas disponible pour beaucoup de pays. En bref, comparé à de telles alternatives, la mesure de Porter est un meilleur indicateur d'avantage compétitif et la statistique comparable détaillée est d'habitude disponible; bien que la possibilité de surestimation en raison des subventions reste(Öz, 2000) [42] .

2.2. Discussion sur l'Avantage Compétitif de Nations de Porter

Il est incontestable que le livre « Porter : Avantage Compétitif de Nations » [1] a attiré l'attention considérable d'une large gamme de disciplines. En plus des dix nations

incluses dans le travail original, d'autres, en incluant le Canada et la Nouvelle-Zélande, ont aussi été étudiés par les équipes de projet été à la tête par Porter lui-même et d'autres chercheurs l'ont copié pour plusieurs autres pays comme l'Autriche, l'Irlande, la Finlande, le Mexique et les Pays-Bas. Certains érudits ont trouvé des propositions d'amélioration intéressantes qui dénaturent la forme agréable 'du diamant'. En fait, même un résumé de la critique du modèle de diamants a été fourni récemment (Penttinen, 1994) [3].

2.2.1. Criticisme Général de l'Étude

Les criticisms de l'étude de Porter sont donnés dans les paragraphes suivants. Même s'il en existe beaucoup, il n'y a pas une méthode meilleure que celle la.

2.2.1.1. Modélisation Formelle

Une des critiques les plus importantes sur l'étude est le manque du modèle analytique formel. Gray (1991) [4], par exemple, points aux problèmes d'une approche moins formelle en déclarant que cela 'permet au Porter de présenter de superficiellement certains phénomènes non identifiés comme les parties intégrales du diamant, pour que le traitement de quelques phénomènes devienne une phrase célèbre plutôt qu'une déduction de près raisonnée'. De même Stapford et Stange (1991) [5] l'état 'que le diamant' est juste un cadre d'explication plutôt qu'une théorie déterministe. Une autre critique concernant le manque du modèle formel vient de Greenaway (1993) [6] qui croit que 'beaucoup d'économistes seront irrités par la référence constante à une 'théorie' de l'avantage compétitif qui n'est jamais officiellement présenté, ni officiellement évalué'. Bien que ces critiques soient surtout vraies, il devrait être déclaré qu'en préférant utiliser un cadre si qualitatif, Porter présente plusieurs points intéressants comme le mécanisme de création de facteur avancé et spécifique et la sophistication de conditions de demande, qui auraient été très difficiles, si non impossible, pour capturer s'il se venait de concentrer sur les méthodes quantitatives et le modèle formel.

2.2.1.2. Originalité

Une autre critique souvent mentionnée sur le travail de Porter est son 'manque d'originalité'. Beaucoup (par exemple Bellak et Weiss [7], Rugman et D'Cruz [8], Dunning [9], Rugman [10]) soutiennent qu'aucun des déterminants offerts par Porter n'est ni nouveau, ni inattendu. Cotè [11], par exemple, attire notre attention au point fait par plusieurs économistes qui soutiennent que le travail de Porter est fondamentalement 'une resucée' de la théorie d'avantage comparatif. De la même façon Gray soutient que travaillant durement, un haut taux d'investissement, une stratégie intelligente et bonnes conditions de facteur (les appels Gray ceux-ci le 'Puritan éthique') couvrirait beaucoup de diamant à première vue. Il continue en déclarant qu'il est possible de réduire que Porter dit au fait que le commerce international dans de certaines catégories, des marchandises surtout avancées, exige une considération d'une large gamme de variables spécifiques d'industrie et un tel commerce changera naturellement complètement le temps. Selon lui, ces faits ont déjà été reconnus selon la théorie de commerce d'intra industrie. Magaziner [12] soutient que les points mis en avant par Porter ne sont pas inconnus aux stratégies d'affaires, mais il est important de les lever à l'ordre du jour des décideurs. Selon Thurow [13], il n'y a rien de particulièrement nouveau dans la conclusion de Porter : 'nous tous savons que nous devrions consommer moins et investir plus dans l'éducation, la recherche et le développement, les usines et l'équipement et l'infrastructure'.

Dans le contraste pointu aux arguments mentionnés ci-dessus, Smith [14] fait l'évaluation suivante du travail de Porter : 'c'est le premier essai sérieux de développer une grande théorie vraiment originale de processus de développement économique national depuis les premières années d'économie de développement d'après-guerre et représente un de la plupart des modes de pensée originaux de la politique de développement au cours des années. En fait, il est vrai que chaque élément dans le modèle de diamants a été le sujet de beaucoup d'études et donc il est dur de décrire le cadre comme original'. Comme Penttinen [3] écrit, le concept de groupe n'est rien de nouveau, le rôle attribué aux conditions de facteur égale à la théorie d'avantage comparatif, l'idée d'effets indésirables de demande date de Vernon (1966) [15] et enfin,

la plupart des éditions qui sont rattachées à ' la stratégie, la structure et la rivalité des sociétés' le déterminant ont été couverts sous l'économie industrielle. La contribution de Porter doit combiner toutes ces pensées et, en les reliant à son propre travail plus tôt dans la stratégie compétitive, d'un cadre cohérent à la suite de la recherche de terrain qui peut nous aider à comprendre les sources possibles d'avantage compétitif. En faisant ainsi, il fait une contribution qui peut être un bon complément à plus d'études quantitatives d'avantage compétitif et à la théorie d'administration stratégique, puisqu'il est, dans un sens, un essai de comprendre une région relativement prématurée dans cette discipline : l'environnement national dans lequel une société opère.

2.2.1.3. Conformité pour Chaque Pays

À certains chercheurs, le cadre de Porter ne peut pas être utilisé pour modéliser chaque pays. Rugman croit que 'pendant que la plupart de l'analyse de Porter travaillerait pour les directeurs basés aux Etats-Unis, à la Communauté Européenne et au Japon, une grande partie de cela est superficielle et simplement faux quand appliqué dans une situation canadienne' [10]. La raison la plus importante pour cela, selon Rugman, est le manque d'un effort sérieux dans l'étude de Porter pour incorporer la vraie signification d'activité multinationale. Il soutient que 'cette faiblesse dans le modèle de Porter s'appliquerait non seulement aux sociétés à base de Canadien, mais aux multi ressortissants de toutes les petites économies ouvertes, c'est-à-dire 90 % des nations du monde ne peut pas potentiellement être modélé par le diamant de Porter'. De même dans la vue d'Hodgetts [16], 'puisque la plupart des pays du monde n'ont pas la même force économique ou l'abondance que ceux étudiés par Porter, il est extrêmement improbable que ce modèle puisse leur être appliqué sans modification'. L'accentuation exagérée de Porter sur les marchés de famille et les sociétés nationales, selon Bellak et Weiss [7], peut être justifiée pour de grands pays, mais est de peu de pertinence pour de petites nations. Narula [17] et Yetton [18] font un point semblable en soutenant que puisqu'il est fondé et appliqué sur eux, le diamant est le plus pertinent pour mûrir pour des économies à base de fabrication et ne peut pas être appliqué pour expliquer l'esprit de compétition international de pays en développement ou de développement. Ces critiques ni ne peuvent ou pouvoir, ni être vraies, mais il n'y a aucune façon de

l'apprendre sans appliquer le modèle à d'autres pays, surtout aux petits et/ou se développant. En faisant ainsi, nous pouvons avoir une meilleure idée, basée sur les terres plus sûres, de si le cadre est convenable juste pour de grands pays développés ou peut donner à quelques pénétrations à propos les avantages compétitifs des autres pays aussi. D'où le sujet de ce thèse vient.

2.2.1.4. Le Rôle de Macropolitique Economique

Porter est lourdement critiqué de ce traitement de macropolitique économique. Tant Daly [19] que Jasinowski [20] croient que Porter sous-estime l'esprit de compétition des prix et minimise des macropolitiques économiques qui affectent les prix relatifs de produire des produits fabriqués semblables dans de différents pays. Gray soutient de la même façon que les deux profits et l'influence de taux de change sur les profits ne sont pas affrontés dans l'étude de Porter. Porter répond en déclarant que bien que, selon lui, les facteurs macroéconomiques comme la valeur de devise et de taux d'intérêt jouent un rôle en affectant la performance d'exportation dans la course courte, 'ils ne sont pas le causal, le suffisant, ni influence la plus importante sur l'esprit de compétition'. Il donne le Japon et l'Allemagne comme les exemples pour les pays, qui ont réussi à cause de beaucoup d'autres raisons et malgré les devises surestimées. Il y a, pourtant, aucune raison de quitter ce point comme une édition non résolue. Il y a beaucoup d'études essayant de capturer le rapport entre le succès d'exportation et les ajustages de taux de change et on peut le dire que la littérature suggère un rapport positif entre la dévaluation de taux de change et la performance d'exportation. Porter de point fait, pourtant, est qu'il y a effectivement des pays qui ont réussi malgré les taux de change surestimés et ceux qui utilisent constamment la dévaluation comme une stratégie d'augmenter des exportations, en faisant ainsi, encourager indirectement plus de segments sensibles des prix qui sont, selon lui, pas les sources préférables et durables d'avantage compétitif dans la longue course. Cela, en fait, nous apporte à une base plus expressive pour la discussion : est-ce que Porter a raison en donnant plus d'accentuation aux 'marchandises avancées et en les voyant comme les sources plus durables d'avantage compétitif ? Ce point est aussi indispensable pour le modèle de Porter de développement économique national.

2.2.1.5. Rôle de Culture Nationale

Un point tout à fait intéressant, qui est l'impact de culture nationale sur l'avantage compétitif d'un pays, est levé par Van der Bosch et Van Prooijen [21] qui croient que Porter fait très petite attention à cette édition. En utilisant les quatre dimensions développées par Hofstede [22], qui sont à savoir l'individualisme contre le collectivisme, la grande ou petite distance de pouvoir, la forte ou faible évocation d'incertitude et la masculinité contre la féminité, ils essaient de montrer l'influence de culture nationale sur l'avantage compétitif. Bien qu'ils exigent l'argument que la culture nationale est la base sur laquelle le diamant national se repose et il devrait être donné l'importance qu'il mérite en expliquant les différences dans l'avantage compétitif international, ils reconnaissent que la culture nationale travaille bien que les déterminants et donc il ne soit pas nécessaire de l'ajouter comme un cinquième déterminant au cadre de diamants. Porter répond en déclarant que la culture nationale et même régionale est des éléments importants dans l'analyse d'avantage compétitif et que l'on leur a donné l'importance nécessaire dans l'étude. Il, alors, résume quelques conclusions de cette étude rattachée à la culture nationale. Les facteurs premiers, culturels sont des bases plus durables pour l'avantage compétitif puisqu'ils sont difficiles de copier et les changements culturels se produisent très lentement. Deuxièmement, l'influence de culture sur l'avantage compétitif est une indirecte puisqu'il agit par les déterminants, plutôt que tout seul. De plus, la culture n'a pas exogènes aux sociétés, il peut être changé par eux et c'est un phénomène national, régional, ou même local. Il conclut que 'l'avantage grandit des circonstances nationales et même locales dans le diamant, dont une est la culture. L'importance de facteurs culturels renforce seulement la notion que la base de famille d'une société reste essentielle même à la compétition globale'. En bref, il y a peu de désaccord concernant l'importance aussi bien que le rôle approprié de culture nationale dans la détermination d'avantage compétitif d'un pays.

2.2.2. Critique de la Méthodologie

La méthodologie de Porter a employé et aussi été le sujet de beaucoup de critique. Greenaway [6] mentionne un des problèmes généraux de la méthode d'étude de cas qui

est utilisée pour l'analyse des industries compétitives dans l'étude de Porter : 'quand utilisé bien, comme ici, l'approche d'étude de cas est capable des pénétrations cédantes qui échappent aux méthodes plus formelles. La grande faiblesse de l'approche, pourtant, est que beaucoup de pénétrations qui sont produites sont inévitablement spécifiques de cas'. Selon Bellak et Weiss [7], qui attirent aussi l'attention à la généralisation limitée de la matière d'étude de cas, la composante subjective provenant de l'utilisation de la méthode d'étude de cas le rend presque impossible de comparer des pays l'un avec l'autre. Il est évidemment dur de parler de la généralisation de l'évidence obtenue des études de cas dans un sens statistique. Yin [23], pourtant, soutient qu'en utilisant des designs de cas multiples, il est possible de faire des généralisations analytiques. En bref, si ses restrictions sont tenues dans la tête, la méthode d'étude de cas peut être tout à fait instructive, surtout quand le chercheur a peu de contrôle sur les événements et cherche à répondre les types de questions 'comment' et 'pourquoi'.

Il y a quelques inquiétudes techniques montrées par plusieurs érudits. Beaucoup (Bellak et Weiss [7], Cartwright [24], Eilon [25], Grant [26], Rugman et D'Cruz [8]) critiquent la lourde dépendance aux parts mondiales d'exportation comme une mesure d'esprit de compétition international mais ils manquent d'offrir une mesure meilleure, dans le monde entier comparable comme une alternative. Une autre inquiétude a été présentée par Rugman et D'Cruz [8] qui notent que de plus petites nations auront naturellement de plus faibles éléments dans leurs diamants domestiques; un candidat probable est les conditions de demande. Il est, alors, injuste de condamner leurs groupes à un deuxième statut de taux. Ils critiquent aussi les tables préparées par Porter montrant le nombre d'industries perdues ou gagnées entre deux points à temps. Ils croient correctement que les industries du point de vue du monde et des parts d'exportation de pays ne sont pas tout aussi importantes. Un autre point qu'ils questionnent est le fait que Porter ne considère pas d'industrie comme compétitive quand son commerce est presque exclusivement avec les nations adjacentes, c'est une indication que l'avantage compétitif de la nation dans cette industrie particulière reflète uniquement la proximité géographique plutôt que le vrai succès international. Bien que cette critique doive être sérieusement considérée en analysant de tels pays comme le Canada par exemple, pour le cas de la Turquie cela ne pose pas de grand problème

puisqu'il est dur de préciser qu'un pays avoisinant particulier dominant le commerce dans toutes les régions, comme les États-Unis fait pour le Canada.

Un point très intéressant, qui est une source de discussion dans la littérature, est de l'unité géographique pertinente d'analyse. Porter lui-même révèle le soupçon sur cette édition en déclarant que, selon ses conclusions, la concentration géographique d'industries compétitives est une unité pertinente d'analyse puisque l'avantage compétitif semble être souvent localisé dans une nation. Dans l'analyse finale, pourtant, il croit que les nations sont toujours importantes et 'beaucoup de déterminants d'avantage sont plus semblables dans une nation qu'à travers les nations' [1]. Cette approche a largement été critiquée. Dunning accentue l'importance de globalisation et d'intégration dans plusieurs parties du monde [9]. À propos l'UE, il soutient que les diamants nationaux devront être remplacés par les 'diamants supranationaux pour être en mesure de capturer les vrais avantages compétitifs de la Communauté. Jacobs et Jong [27], d'autre part, soutiennent qu'il y a un type de rapport dialectique entre la divergence et la convergence et apprécier l'idée de Porter que la globalisation cause paradoxalement plus d'accentuation sur les conditions locales et crée par conséquent une opportunité pour les sociétés pour profiter d'eux. Pourtant d'autres (Hodgetts [16], Rugman et D'Cruz [8], Rugman et Verbeke [28]) partagent l'idée que les diamants doubles et/ou communiqués de multiple peuvent refléter les sources d'avantage compétitif mieux que le cadre simple de diamants de Porter pour les plus petites nations qui sont extrêmement interdépendantes avec un ou plus de blocs de triade (c'est-à-dire. L'Europe, l'Amérique du Nord, le Japon). Il est, évidemment, difficile de trouver une conclusion claire de ces discussions puisque l'édition est la réflexion très complexe des plus larges discussions sur la globalisation.

Beaucoup de critiques sont de l'avis que, pour les entreprises multinationales, les déterminants du diamant sont sources partout dans le monde, alors que, selon Porter, ils sont créés dans une nation, qui constitue la base de famille pour cette entreprise multinationale particulière. Porter déclare davantage que de telles critiques proviennent surtout d'une confusion inutile : la possibilité géographique de compétition et de lieu géométrique géographique d'avantage compétitif est deux différentes choses.

Dans sa vue, la compétition peut être globale mais les sources d'avantage sont locales (Porter et Armstrong) [29]. En fait, puisque le diamant se repose par définition en supposant que les sources d'avantage soient locales, en proposant d'ajouter l'activité économique transnationale comme un tiers exogènes la variable contredit l'exposé raisonné fondamental du cadre. L'importance de rôle du jeu de multi ressortissants étranger diffère de pays en pays et pour le cas de la Turquie nous pouvons bien dire que dans les sociétés domestiques générales dominant beaucoup de secteurs dans le monde entier compétitifs.

Une révision de la littérature révèle que certains érudits (par ex., Gray [4]; Stopford et Strange [5]) critiquent le manque de Porteur du fait de modeler analytique formel, pendant que d'autres (par ex., Bellak et Weiss [7]; Gray [4]; Rugman et D'Cruz [8]; Rugman [10]) défient l'originalité du cadre. Porter est aussi critiqué de son traitement de politique macroéconomique (Gray [4]), le manque de définitions claires de déterminants aussi bien que de plusieurs termes clé (Thurow [13]), et pas n'en faisant assez d'attention à la théorie commerciale moderne (Bellak et Weiss [7]) aussi bien que le rôle de culture nationale (Van der Bosch et Van Prooijen [21]).

En résumé, la méthodologie de Porter aussi été le sujet de beaucoup de critique (Bellak et Weiss [7]; Jacobs et de Jong [43]; Narula [17]). La lourde dépendance à l'exportation mondiale partage comme une mesure d'esprit de compétition international (Bellak et Weiss [7]; Eilon [25]; Grant [21]; Rugman et D'Cruz [8]), le traitement insuffisant des industries relativement moins compétitives (Yetton [18]), et le traitement de Porteur de multi ressortissants et d'investissement direct étranger (Bellak et Weiss [7]; Dunning [9]) sont les critiques importantes rattachées à la méthodologie.

2.3. Structure de Diamant de Porter

Porter explore le développement économique à base d'agglomérat et analyse ce développement par son modèle de diamants. Selon Porter, il y a quatre raisons principales pour une nation pour être compétitif qui sont des conditions de demande, des conditions de facteur, stratégie, structure et rivalité des sociétés et des industries liés

et soutenant. Il, donc, considère le gouvernement et la chance comme les facteurs externes qui affectent le cadre de diamants. Les éléments principaux de diamant de Porter seront expliqués dans les paragraphes suivants.

2.3.1. Conditions de Facteur

Selon Porter (1998) [31], les conditions de facteur font allusion aux facteurs de production qui sont nécessaires de rivaliser dans une industrie donnée. Il a groupé la donation de facteur dans un certain nombre de larges catégories, comme les ressources humaines, les ressources physiques, les ressources de connaissance, les ressources de capitale et l'infrastructure. Il a davantage établi une discrimination parmi ces facteurs : les facteurs fondamentaux contre les facteurs avancés et les facteurs généralisés contre les facteurs spécialisés. Un facteur fondamental est passivement hérité, comme le climat, inexpérimenté et le travail d'ouvrier spécialisé, pendant que les facteurs avancés incluent des conditions une nation crée, comme le personnel hautement instruit. Il a suggéré que l'avantage compétitif basé sur les facteurs fondamentaux ou généralisés est simple et souvent fugitif, en soutenant les facteurs qui ont avancés ou se sont spécialisés sont nécessaires pour plus de formes sophistiquées d'avantages compétitifs. Les facteurs avancés ou spécialisés peuvent être créés par les mécanismes créant facteur comme les institutions éducatives publiques et privées. Les nations réussissent aux industries où ils sont particulièrement bons à la création et au fait de moderniser les facteurs nécessaires. Porter (1998) [31] a aussi soutenu que la norme pour ce qui constitue un facteur avancé ou spécialisé a tendance à monter constamment comme les états de connaissance, science et la pratique s'améliore.

Ainsi, nous suggérons que de nouvelles conditions de facteur compétitives dans l'industrie de confection sont dans les facteurs avancés ou spécialisés. Les facteurs fondamentaux comme le travail bon marché pour la production ne sont plus réalisables dans l'accomplissement des avantages compétitifs puisque ces facteurs peuvent être, avec succès, protégés par approvisionnement global. Approvisionnement global a été considéré comme une composante critique dans l'accomplissement des avantages compétitifs (Byounggho Jin,2004) [76]. De nombreuses sociétés de confection dans les

pays où l'industrie de confection est avancée, comme Liz Claiborne et Nike, source les produits de base à l'échelle mondiale sans posséder n'importe quel équipement de production. Alors, les nouvelles conditions de facteur plus nécessaires de rivaliser devraient être cherchées dans les facteurs avancés ou spécialisés, comme les ressources humaines adroites (par ex. les créateurs) et la production et la technologie de processus qui sont spécifiques à approvisionnement global et l'administration (par ex. EDI, la technologie d'information). Ces nouvelles sources de facteurs compétitifs peuvent être facilement observées de la manière la plus avancée les pays. La France et l'Italie se vantent de leurs créateurs et les Etats-Unis sont actifs dans le développement.

2.3.2. Conditions de Demande

Ce déterminant fait allusion à la nature de demande du marché domestique pour le produit d'une industrie ou le service. Porter (1998) [31] considère les conditions de demande du point de vue de la taille du marché domestique et des acheteurs sophistiqués et exigeants. Ainsi, si la taille de la demande domestique est grande, les sociétés investiront pour moissonner des économies d'échelle. Dans les pays où les acheteurs domestiques (les acheteurs industriels ou les consommateurs) sont plus sophistiqués, les compagnies sont forcés à rencontrer de hautes normes, moderniser et répondre aux défis résistants. Porter (1998) [31] voit une large variété de raisons exceptionnellement pour demander des besoins : les normes sociales, les canaux de distribution et passions nationales. Par exemple, les canaux de distribution de l'Italie contribuent aux niveaux supérieurs de sophistication de consommateur (Porter, 1998) [31]. Ainsi, en Italie, les chaussures, les vêtements, les meubles et l'éclairage sont vendus dans la plus grande proportion par les magasins de spécialité que dans d'autres nations. Les fabricants d'italien de pression de ce détaillant sophistiqué pour constamment présenter les nouveaux modèles et réduire les prix. Les italiens sont aussi connus pour leur sophistication des vêtements, les aliments et les voitures rapides, les régions dans lesquelles l'Italie avait succès international. Le Français a une passion nationale pour la mode l'industrie et ce n'est aucune surprise que ce pays garde sa position à l'échelle mondiale compétitive. Porter admet que la grandeur de demande domestique dans une industrie particulière peut être importante pour l'avantage national

où il y a l'économie significative d'échelle ou d'apprentissage, mais il a considéré la présence des acheteurs sophistiqués et exigeants plus important. Comme une industrie évolue, les consommateurs domestiques demandent des niveaux supérieurs et divers de besoins, les designs créateurs, les services, ou les marques avec les prix compétitifs. Dans les pays où l'industrie de confection est moins développée, la fonctionnalité et la disponibilité d'articles de confection peuvent être assez pour satisfaire des besoins de consommateur. Comme les avances d'industrie, les acheteurs domestiques demandent un niveau supérieur de design pour aller à leur goût aussi bien qu'articles différents qui sont nécessaires dans leur divers styles de vie (par ex. le temps, l'endroit, les occasions).

Ces niveaux supérieurs de besoins peuvent être personnifiés dans une marque puisqu'il couvre le design créateur, le service, aussi bien que les besoins divers de différents marchés prévus. Le marquage au fer rouge dans l'industrie de confection est encore plus critique puisque la différenciation et l'évaluation parmi les articles dépendent souvent de la marque des articles. La marque ici ne signifie pas juste de marque. Plutôt il couvre généralement que la confection de marque transmet : un sens symbolique ou un design unique. Dans les pays où l'industrie est à l'échelle mondiale compétitive, beaucoup de marques sont à l'échelle mondiale reconnues. Par exemple, la France possède le groupe de LVMH, une mode géante le groupe qui a 60 marques prestigieuses en incluant Louis Vuitton, Fendi et Celine; l'Italie possède des marques globales réputées comme Prada, Versace, Giorgio Armani, Missoni et Benetton; l'Angleterre, Burberry et Hermes; l'Allemagne, Jill Sander, Hugo Boss, Escada et Adidas; et les Etats-Unis, Hole, Calvin Klein, Donna Karan et le Polo Ralph Lauren.

2.3.3. Industries Liés et Soutenants

Porter (1998) [31] a affirmé que la présence de fournisseur et des industries liés dans une nation qui sont dans le monde entier fournit des avantages compétitives comme l'innovation, la modernisation, l'écoulement d'information et le développement de technologie partagé qui créent des avantages en aval des industries. Donc, le succès national dans une industrie est particulièrement probable si la nation a un avantage compétitif dans un certain nombre d'industries liées. Un des exemples de Porter pour ce

facteur est l'industrie de botte italienne de ski et son rapport proche avec l'industrie de cuir. À cause de la haute qualité de son cuir, l'Italie peut réussir à produire des bottes de ski de qualité mondiales [34].

Pourtant, dans les environnements de confection globaux d'aujourd'hui, les produits de base sont grandement approvisionnés à l'échelle mondiale, ainsi la possession des industries de fournisseur compétitives dans une nation peut ne pas être aussi importante que Porter suggère. Au lieu de cela les industries liés et soutenant à la fin de devant, comme l'achat du bureau, la publicité et la technologie d'information qui soutiennent la coordination de approvisionnement global ou l'administration efficace de la chaîne de réserves globale, peut être plus importante. Par exemple, Liz Claiborne Inc., ils sources de bien 31 différents pays en utilisant 240 usines. Donc, la coordination de la production et des communications efficaces avec les fournisseurs devient critique. Pour cette raison, les propres bureaux d'achat de compagnies de la plupart des confections américaines à l'étranger, qui aident et coordonnent la production globale et l'administration. Hong Kong garde sa position compétitive pas à cause des conditions de demande ou de facteur, mais à cause de la coordination efficace de fabrication de confection. Hong-Kong sert d'un centre des réseaux d'affaires pour la fabrication de confection (Jin B., 2006) [76] avec le siège social de production de grands détaillants comme Hole. Le bureau d'achat premier et le plus grand de Hong-Kong, Li et Fung, a été fondé en 1906 et fournit le service intégré dans qu'ils appellent "une usine virtuelle" ou "une étiquette privée le programme industriel." Ce service inclut l'assistance dans le design de produit par le matériel approvisionnement pour sa fabrication à la manipulation de logistique pour la livraison au client (Jin B., 2006) [76].

2.3.4. Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés

Le dernier déterminant est la stratégie, la structure et la rivalité des sociétés, en faisant allusion "aux conditions dans la nation gouvernante comment les compagnies sont créées, organisées et dirigées, aussi bien que la nature de rivalité domestique" (Porter, 1998, p. 107) [31]. Porter soutenu que les nations ont tendance à réussir aux industries où les pratiques d'administration et les modes d'organisation préférée par la nation

conviennent bien aux sources des industries d'avantage compétitif. Par exemple, beaucoup de sociétés italiennes sont relativement petit ou les sociétés de taille moyenne qui sont privées et fait marcher comme les familles étendues. Les sociétés italiennes emploient d'habitude des stratégies de foyer, en évitant des produits standardisés et en opérant dans de petites niches. Par conséquent, l'Italie est un chef international dans les chaussures et les étoffes de laine dans lesquelles les économies d'échelle sont modestes ou peuvent être surmontées par la coopération parmi les compagnies sans serrer affiliées. La rivalité domestique est le plus importante à cause de son effet puissant sur tous les autres déterminants. Porter a pris la note de la concentration géographique, qui grossit le pouvoir de rivalité domestique : plus localisé la rivalité, plus intense la compétition. Une source importante d'avantages compétitifs dans l'industrie de confection a été le design de haute qualité. L'Italie, la France et les Etats-Unis ont réussi à cause de leurs designs innovateurs. Pourtant, une nouvelle et différente source d'avantage compétitif dans l'industrie de confection, l'agilité, devrait être ajoutée avec le design de haute qualité.

L'agilité est l'arme compétitive que Zara utilise pour accomplir son succès : il prend moins de deux semaines pour une jupe d'arriver de l'équipe de design de Zara à un magasin à Paris ou à Tokyo. Le design à livraison est jusqu'à 12 fois plus vite pour Zara que pour ses concurrents. Avec les temps premiers plus courts, Zara peut expédier une plus grande variété de marchandises plus souvent (deux fois par semaine par rapport à une fois toutes les 12 semaines) que beaucoup de ses concurrents [76].

En plus de ces quatre déterminants, Porter (1998) [31] a suggéré deux déterminants externes : chance et gouvernement. Les événements accidentels arrivent juste; pourtant, la nation avec "le diamant" le plus favorable convertira fort probablement des événements accidentels en l'avantage compétitif (Porter, 1998) [31]. Le gouvernement peut influencer chacun des quatre.

2.4. Déterminants comme un Système

Comme mentionné auparavant, les déterminants agissent qu'un système dynamique et renforçant de soi (Porter, 1990) [1]. Le système est un complexe dans lequel beaucoup de caractéristiques nationales peuvent influencer le succès compétitif. Il évolue aussi un, dans lequel un déterminant peut influencer d'autres. L'effet d'un déterminant est le contingent sur l'état d'entre d'autres. Par exemple, les acheteurs sophistiqués domestiques ne peuvent pas constituer un avantage compétitif, si la qualité de ressources humaines est insuffisante pour rencontrer ces besoins. Soutenance d'avantages compétitifs est assuré par l'effet réciproque renforçant de soi de chaque déterminant comme un système, par les avantages de production qui sont durs d'être imités par les concurrents étrangers. A cause de ces effets de feed-back, le diamant de Porter est convenable pour travailler sur un modèle analytique sous forme d'un réseau.

Deux éléments du diamant ont le pouvoir de transformer le diamant dans un système (Porter, 1990) [1]. Ceux-ci sont la rivalité domestique et la concentration d'industrie géographique. La rivalité domestique promeut le fait de moderniser du diamant national entier, alors que la concentration géographique élève et grossit les actions réciproques dans le diamant.

Quand les troupes de nations profitent dans "le diamant", ils accomplissent le succès à la compétition internationale. Les nations peuvent être réussies dans une industrie et échouer dans d'autres, puisque les exigences pour le succès dans les industries et les segments d'industrie diffèrent largement et parce qu'une piscine limitée de ressources exclut le succès dans toutes les industries. Dans les industries simples ou ressource intensives et dans les segments standardisés, segments de technologies plus bas des industries plus avancées, les avantages dans le diamant entier ne sont pas toujours nécessaires. Mais dans les segments d'industrie et les industries plus sophistiqués, l'avantage compétitif provient rarement seulement d'un déterminant simple. Dans de telles industries, c'est l'action réciproque renforçante de soi de plusieurs éléments de diamants qui déterminent le taux d'innovation et d'amélioration ainsi le succès dans la région internationale. Même dans plus de segments d'industrie et d'industrie

sophistiqués, l'avantage dans tous les déterminants n'est pas un préalable pour réussir dans le monde entier.

La soutenance d'avantage est obtenue quand les sources d'avantages sont élargies et modernisées. Quelques déterminants sont plus durables que d'autres. Par exemple, les conditions qui fournissent des avantages dynamiques comme l'innovation plus rapide, les premiers avantages de déménageur ou la pression pour le fait de moderniser sont plus durables que les conditions conférant des avantages statiques comme les prix de facteurs et un grand marché domestique.

2.4.1. Rapport parmi les Déterminants

Chaque partie du diamant renforce mutuellement. Aussi, les déterminants prolifèrent au cours du temps dans le fait d'encourager l'avantage compétitif dans une industrie. Les effets peuvent travailler dans toutes les directions et la causalité peut devenir de nouveaux candidats dans l'industrie qu'ils ont fournie, ou les acheteurs extrêmement sophistiqués peuvent entrer dans une industrie de fournisseur.

2.4.1.1. Dessins de Création de Facteur

Les types de facteurs créés dans une nation sont sous l'influence des autres déterminants du diamant. Les facteurs fondamentaux et généralisés comme les produits de base de la main-d'œuvre et abondants bon marché aident à créer des avantages dans les industries avec les niveaux modestes d'adresse et de technologie. Bien que de tels avantages soient durs de soutenir, ils créent la base pour les facteurs avancés et spécialisés pour se développer au cours du temps. Pourtant, l'avantage compétitif dans plus d'industries sophistiquées et segments d'industrie exige la création et le fait de moderniser d'avances et de facteurs spécialisés. Le succès suivi dans ces industries et segment exige l'action réciproque de conditions favorables dans plusieurs des déterminants. Les influences d'autres déterminants sur les conditions de facteur sont illustrées dans le Figure 2.1.

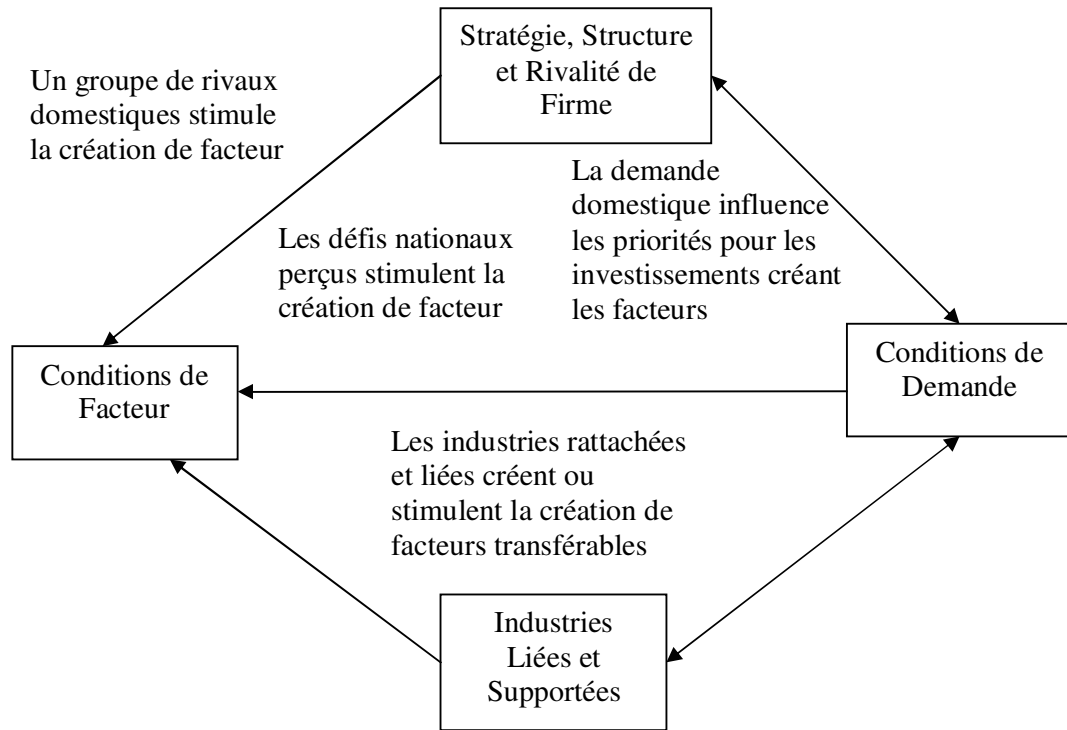


Figure 2.1 Influences sur Création de Facteur [1]

La plus forte influence sur la création de facteur vient de la rivalité domestique. La forte compétition avec les sociétés domestiques fondées accélère le développement de ressources humaines adroites, des technologies rattachées, une connaissance spécifique de marché et une infrastructure spécialisée (Porter, 1990) [1]. Les industries vues comme prestigieuses ou comme les priorités nationales rencontreront la création de facteur rapide, surtout ils attirent l'attention d'individus, institutions et entités gouvernementales. L'effet de rivalité domestique sera approfondi, si là le groupe de rivaux domestiques est géographiquement concentré [1], en améliorant l'écoulement d'information et l'indication, en faisant l'amélioration d'innovation des actions réciproques avec les clients et les fournisseurs moins coûteux etc. (Porter, 1991) [31].

Les industries liés et soutenant affectent les conditions de facteur par leurs propres mécanismes pour créer et moderniser des facteurs spécialisés. La piscine de ressources humaines adroites, connaissance, centres scientifiques et infrastructure spécialisée

profite aux industries entières et déborde pour profiter à d'autres industries qui dépendent de la technologie d'information (Porter, 1990) [1].

Les conditions de demande influencent aussi les types de facteurs qui sont créés. Une demande locale haute ou stricte a tendance à canaliser l'investissement social et privé dans la création de facteur liée. Il lève la probabilité de consensus dans le gouvernement pour faire des investissements créant facteur. Il concentre l'attention d'individus et de sociétés sur le besoin pour faire des investissements privés.

2.4.1.2. Influences sur Composition et Grandeur de Demande

De nouveau, la plus forte influence sur les conditions de demande vient de la rivalité domestique. Un groupe de rivaux locaux construit la conscience de l'industrie. La demande domestique primaire du marché est stimulée. L'expansion s'ensuivant de la demande domestique et de la première saturation conseille aux sociétés d'internationaliser plus bientôt. Aussi, la forte rivalité domestique a tendance à moderniser la demande domestique. De forts rivaux locaux aident à instruire des acheteurs locaux, les rendre plus sophistiqués et les faire plus de demande. La rivalité domestique peut aussi améliorer la demande étrangère en construisant une image nationale pour l'industrie. Les acheteurs étrangers sont attirés par cette image et leur risque perçu est réduit à la suite de la disponibilité de fournisseurs alternatifs. Le rôle d'autres déterminants sur les conditions de demande est montré dans le Figure 2.2.

Les industries liés et soutenant peuvent affecter les conditions de demande par deux voies. D'abord, l'image d'industries liés et soutenant de classe mondiale débordent pour profiter à l'industrie entière. Deuxièmement, les industries dans le monde entier réussies produisant des produits complémentaires tirent par la demande étrangère pour le produit de l'industrie.

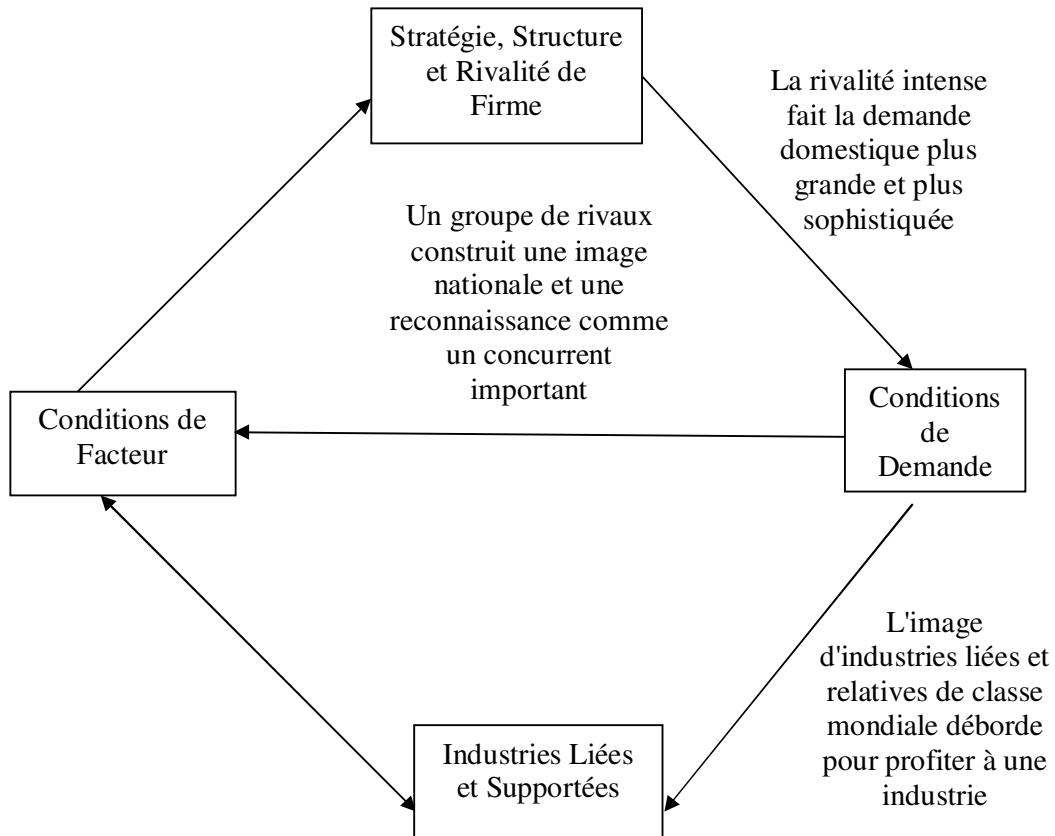


Figure 2.2 Influences sur les Conditions de Demande Domestique [1]

2.4.1.3. Développement d'Industries Liés et Soutenants

Les conditions de facteur surtout le facteur créant le mécanisme peuvent influencer les industries liés et soutenant. Les piscines de facteur spécialisées comme les adresses, la connaissance et la technologie créée dans une industrie peuvent être transférées aux industries liés et soutenant.

La grandeur et la croissance de demande domestique pour un produit peuvent affecter la largeur et la spécialisation d'industries liés et soutenant. La demande domestique grande ou grandissante cause la croissance et l'approfondissement d'industries de fournisseur, qui émergent pour adresser des besoins non rencontrés, remplacer des

importations, ou réaliser des activités domestiques étant auparavant faites plus efficacement.

De nouveau, la plus forte influence sur le développement d'industries liés et soutenant est la rivalité domestique. Le fort canal de sociétés dans le monde entier compétitif la demande globale à l'industrie de fournisseur domestique. Les rivaux domestiques réussis défient et poussent l'industrie de fournisseur à se développer. Les fournisseurs ont l'impression que la pression vient des rivaux domestiques agressifs pour innover et s'améliore, ou ils seront remplacés. De forts rivaux domestiques peuvent aussi lever la norme de compétition dans les industries de fournisseur via l'entrée. Les sociétés dans le monde entier compétitives entrent souvent dans les industries de fournisseur et les retombées favorables émergent de ces sociétés. De forts rivaux domestiques réduisent le risque de vente à l'industrie et au pouvoir négociant d'acheteurs et encouragent plus d'investissements dans les industries de fournisseur. Les influences les plus importantes d'autres éléments de diamants sur le développement d'industries liés et soutenant sont résumées dans le Figure 2.3.

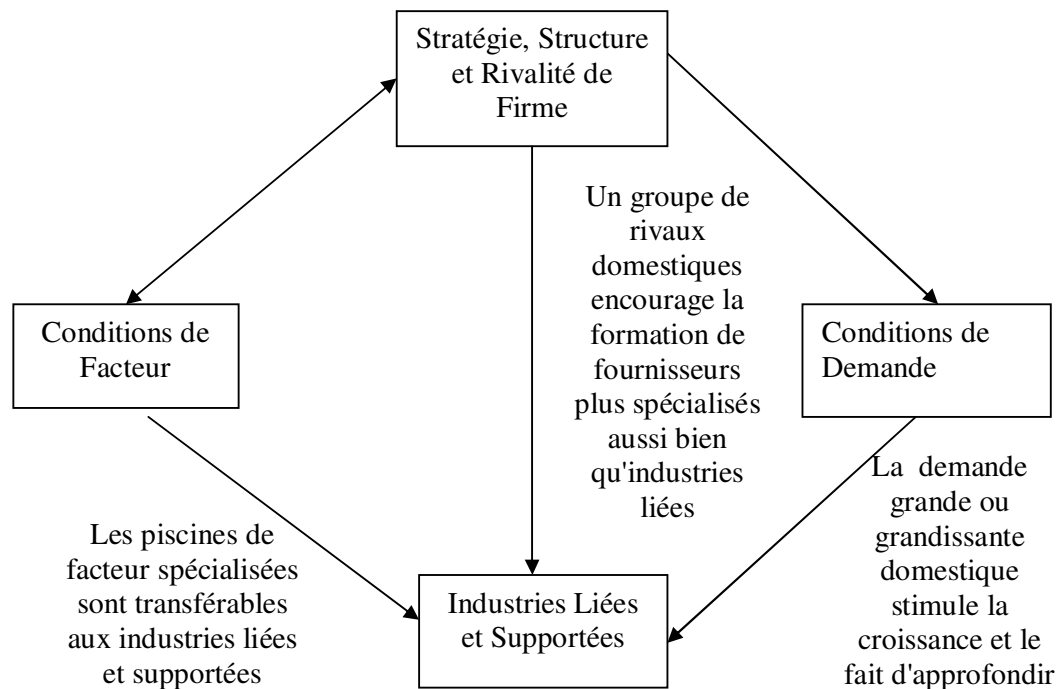


Figure 2.3 Influences sur les Conditions des Industries Liées et Soutenants [1]

2.4.1.4. Influences sur Rivalité Domestique

Comme montré dans le Figure 2.4, les conditions de demande affectent la rivalité domestique en encourageant l'entrée d'acheteurs domestiques extrêmement sophistiqués dans l'industrie. La réponse par d'autres concurrents aux nouvelles entrées les augmentations de plus la capacité de l'industrie domestique entière pour innover et moderniser. Aussi, la première saturation de produit dans une nation encourage des entrées par les utilisateurs, les entrées d'autres industries et de démarrages.

Une autre source d'entrée dans une industrie est rattachée et les industries de soutien. Un environnement conducteur à l'investissement et à l'innovation est créé par l'entrée par les sociétés établies dans les industries en aval et liées. Les fournisseurs dans le monde entier compétitifs entrent souvent dans les industries d'utilisateur. Ces sociétés utilisent leurs adresses et expertise dans la nouvelle industrie et peuvent remodeler les bases d'avantage compétitif dans l'industrie entière.

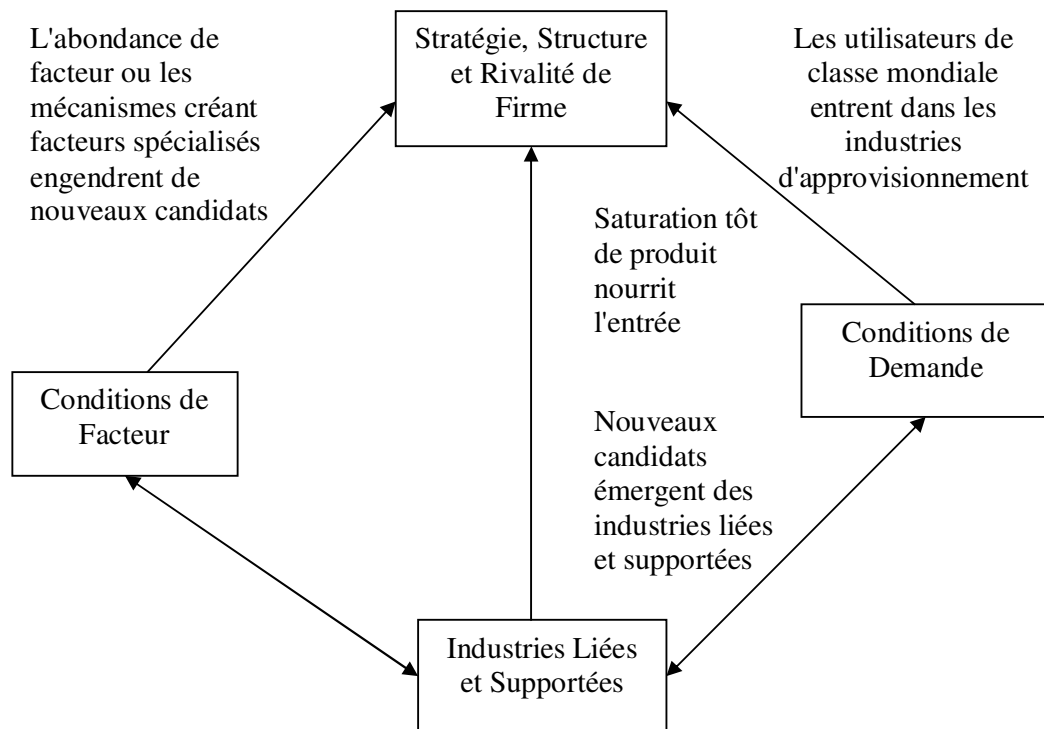


Figure 2.4 Influences sur les Rivalités Domestiques [1]

L'abondance de facteur ou les mécanismes créant facteurs spécialisés engendrent de nouveaux candidats dans l'industrie. Un département de laboratoire, théorique de classe mondiale, ou une institution éducative peut être la source d'entrée dans une industrie.

2.5. Agglomérats et Compétitivité

La carte économique d'aujourd'hui du monde est dominée par ce que l'on appelle des agglomérats : les masses critiques - dans un endroit - du succès compétitif inhabituel dans les champs particuliers. Les agglomérats ne sont pas uniques, pourtant; ils sont extrêmement typiques - et là est un paradoxe : les avantages compétitifs durables dans une économie mondiale sont de plus en plus dans les choses locales - la connaissance, les rapports, la motivation - auquel les rivaux lointains ne peuvent pas correspondre. Le démêlage du paradoxe d'endroit dans une économie mondiale révèle un certain nombre de pénétrations clé de comment les compagnies créent constamment l'avantage compétitif. Ce qui arrive à l'intérieur des compagnies est important, mais les agglomérats révèlent que l'environnement immédiat d'affaires à l'extérieur des compagnies joue un rôle essentiel aussi. Ce rôle d'endroits a duré donné, malgré l'évidence frappante que l'innovation et le succès compétitif dans tant de champs est géographiquement concentré.

Maintenant que les compagnies sourcier la capitale, les marchandises, les informations et la technologie du monde, souvent avec le claquement d'une souris, une grande partie du bon sens conventionnel de comment les compagnies et les nations rivalisent des besoins à être révisés. Dans la théorie, les marchés globaux plus ouverts, le transport plus rapide et la communication facile devraient diminuer le rôle d'endroit à la compétition. Enfin, n'importe quoi ce qui peut être efficacement sourcier d'une distance aux marchés globaux et aux réseaux d'entreprise est disponible pour n'importe quelle compagnie est donc essentiellement invalidé comme une source d'avantage compétitif.

Mais si l'endroit importe moins, pourquoi, alors, est-ce qu'il est vrai que la cote de trouver une compagnie de fonds mutuelle de classe mondiale à Boston est beaucoup plus haute que dans la plupart d'autre endroit ? Pourquoi pourrait-on dire le même de

compagnies concernant le textile dans Caroline Nord et Caroline du Sud, des compagnies de voiture de haute performance dans l'Allemagne du sud, ou des compagnies de chaussure de la mode dans l'Italie du Nord ?

Les agglomérats sont une caractéristique frappante de pratiquement chaque économie nationale, régionale, publique et même métropolitaine, surtout dans les nations plus économiquement avancées. La Vallée de Silicium et l'Hollywood peuvent être les agglomérats les plus connus du monde [34].

Bien que l'endroit reste fondamental pour la compétition, son rôle diffère aujourd'hui considérablement il y a une génération. Dans une ère où la compétition a été conduite lourdement par les prix de contribution, les endroits avec une donation importante -le port naturel, par exemple, ou des réserves de travail bon marché- souvent a apprécié un avantage comparatif qui était tant compétitivement décisif que persistant au cours du temps.

La compétition dans l'économie d'aujourd'hui est bien plus dynamique. Les compagnies peuvent atténuer beaucoup d'inconvénients de prix de contribution par resourcement global, en rendant la vieille notion d'avantage comparatif moins pertinent. Au lieu de cela l'avantage compétitif repose sur le fait de tirer le parti plus productif de contributions, qui exige l'innovation continue.

Le démêlage du paradoxe d'endroit dans une économie mondiale révèle un certain nombre de pénétrations clé sur comment les compagnies créent constamment l'avantage compétitif. Ce qui arrive à l'intérieur des compagnies est important, mais les groupes révèlent que l'environnement immédiat d'affaires à l'extérieur des compagnies joue un rôle essentiel aussi. Ce rôle d'endroits a duré donné, malgré l'évidence frappante que l'innovation et le succès compétitif dans tant de champs sont géographiquement concentrés - si c'est l'amusement dans l'Hollywood, la finance sur Wall Street, ou l'électronique de consommateur au Japon [34].

Les agglomérats affectent l'esprit de compétition dans les pays aussi bien qu'à travers les frontières nationales. Donc, ils causent de nouveaux ordres du jour pour tous les exécutifs d'affaires non seulement ceux qui rivalisent à l'échelle mondiale. Plus généralement, les agglomérats représentent un nouveau mode de pensée de l'endroit, en défiant une grande partie du bon sens conventionnel sur comment les compagnies devraient être configurées, comment les institutions comme les universités peuvent contribuer au succès compétitif et comment les gouvernements peuvent promouvoir le développement économique et la prospérité.

2.5.1. Qu'est-ce qu'une Agglomérat ?

Les agglomérats sont des concentrations géographiques de compagnies raccordées et d'institutions dans un champ particulier. Les agglomérats couvrent une matrice d'industries reliées et d'autres entités importantes pour la compétition. Elles incluent, par exemple, les fournisseurs de contributions spécialisées comme les composantes, les machines et les services et les pourvoyeurs d'infrastructure spécialisée. Les agglomérats s'étendent aussi souvent en aval aux canaux et aux clients et latéralement aux fabricants de produits complémentaires et aux compagnies dans les industries rattachées par les adresses, les technologies, ou les contributions communes. Finalement, beaucoup d'agglomérats incluent des institutions gouvernementales et autres - comme les universités, les agences mettant normes, les laboratoires d'idées, les pourvoyeurs d'entraînement professionnels et les associations commerciales - qui fournissent l'entraînement spécialisé, l'éducation, les renseignements, la recherche et le soutien technique.

L'agglomérat de vin de Californie est un bon exemple. Il inclut 680 entreprises vinicoles commerciales aussi bien que des milliers de cultivateurs aux raisins indépendants de vin. Un complément étendu d'industries soutenant tant la réalisation de vin que la croissance aux raisins existe, en incluant des fournisseurs de stock aux raisins, irrigation et en récoltant l'équipement, les barriques et les étiquettes; relations publiques spécialisées et sociétés de publicité; et de nombreuses publications de vin visaient du consommateur et des audiences commerciales. Une foule des institutions

locales est impliquée avec le vin, comme la viticulture mondiale et le programme d'héologie à l'Université de Californie à Davis, l'Institut de Vin et les comités spéciaux du sénat de Californie et de l'assemblage. L'agglomérat apprécie aussi de plus faibles liaisons à d'autres groupes de Californie dans l'agriculture, les aliments et les restaurants et le tourisme de pays de vin.

Il faut considérer aussi l'agglomérat de cuir de la mode italienne, qui contient des compagnies de chaussure célèbres comme Ferragamo et Gucci aussi bien qu'un groupe des fournisseurs spécialisés de composantes de chaussures, machines, moisissures, services de design et cuir bronzé. Elle se compose aussi de plusieurs chaînes d'industries liées, en incluant ces différents types de production de marchandises de cuir (relié par les contributions communes et les technologies) et les différents types de chaussures (relié en recouvrant partiellement des canaux et des technologies) [34]. Ces industries emploient des mass média communs du marketing et rivalisent avec les images semblables dans les segments de client semblables. Un gaggglomérat italien lié de la manière textile, en incluant des vêtements, des écharpes et des accessoires, des produits complémentaires qui emploient souvent des canaux communs. La force extraordinaire de la mode italienne de cuir que l'agglomérat peut être attribué, au moins partiellement, aux liaisons multiples et aux synergies que les entreprises italiennes participant apprécient.

Les agglomérats promeuvent tant compétition que coopération. Les rivaux rivalisent extrêmement pour gagner et retenir des clients. Sans compétition vigoureuse, un agglomérat échouera. Pourtant il y a aussi la coopération, une grande partie de cela vertical, en impliquant des compagnies dans les industries liées et les institutions locales. La compétition peut coexister avec la coopération parce qu'ils se produisent sur de différentes dimensions et parmi de différents joueurs.

Les agglomérats représentent une sorte de nouvelle forme spatiale d'organisation entre les marchés de longueur de bras d'une part et les hiérarchies, ou l'intégration verticale, sur l'autre. Un agglomérat, alors, est une façon alternative d'organiser la chaîne de valeur (Porter, 1998b) [34]. Par rapport aux transactions du marché parmi les acheteurs

dispersés et au hasard et les vendeurs, la proximité de compagnies et d'institutions dans un endroit - et les échanges répétés parmi eux - encourage la meilleure coordination et la confiance. Ainsi les agglomérats atténuent les problèmes inhérents dans les rapports de longueur de bras sans imposer les inflexibilités d'intégration verticale ou des défis d'administration de création et de maintien des liaisons formelles comme les réseaux, les alliances et les associations. Un agglomérat de compagnies indépendantes et en tenue décontractée reliées et d'institutions représente une forme robuste d'organisation qui offre des avantages dans l'efficacité, l'efficacité et la flexibilité.

2.5.2. Pourquoi les Agglomérats sont Critiques à Compétition ?

La compétition moderne dépend de la productivité, pas de l'approche aux contributions ou à l'échelle d'entreprises individuelles. La productivité repose comment les compagnies rivalisent, pas sur les champs particuliers dans lesquels ils rivalisent. Les compagnies peuvent être extrêmement productives dans n'importe quelles industries - chaussures, agriculture, ou semi-conducteurs - s'ils emploient des méthodes sophistiquées, utilisent la technologie avancée et offrent des produits uniques et des services. Toutes les industries peuvent employer la technologie avancée; toutes les industries peuvent être la connaissance intensive.

La sophistication avec laquelle les compagnies rivalisent dans un endroit particulier, pourtant, est fortement sous l'influence de la qualité de l'environnement local d'affaires. Les compagnies ne peuvent pas employer des techniques logistiques avancées, par exemple, sans une infrastructure de transport de haute qualité. Les compagnies ne peuvent efficacement rivaliser non plus sur le service sophistiqué sans employés bien instruits (Porter, 1998b) [34]. Quelques aspects de l'environnement d'affaires, comme le système juridique, par exemple, ou les taux d'impôt sur les sociétés, affectent toutes les industries. Dans les économies avancées, pourtant, les aspects plus décisifs de l'environnement d'affaires sont souvent le groupe spécifique; ceux-ci constituent certaines plus importantes fondations microéconomiques pour la compétition.

Les agglomérats affectent la compétition de trois larges façons : d'abord, en augmentant la productivité de compagnies basées dans la région; deuxièmement, en conduisant la direction et le pas d'innovation, qui étaie la croissance de productivité future; et le tiers, en stimulant la formation de nouvelles entreprises, qui développe et renforce le groupe lui-même. Un agglomérat permet à chaque membre de profiter comme s'il avait la plus grande échelle ou comme s'il avait adhéré avec d'autres officiellement - sans y exiger de sacrifier sa flexibilité.

Agglomérats et Productivité → Partition d'une agglomérat permet aux compagnies d'opérer plus de façon profitable dans les contributions de resourcement; en accédant aux renseignements, la technologie et les institutions nécessaires; la coordination avec les compagnies liées; et en mesurant et en motivant l'amélioration.

Meilleure Approche aux Employés et aux Fournisseurs → Les compagnies dans les agglomérats vibrants peuvent taper dans une piscine existante d'employés spécialisés et expérimentés, en baissant ainsi leur recherche et prix transactionnels dans le recrutement. Parce qu'un agglomérat indique l'opportunité et réduit le risque de réendroit pour les employés, il peut aussi être plus facile d'attirer les gens doués d'autres endroits, un avantage décisif dans quelques industries.

Un agglomérat bien développé fournit aussi un moyen efficace d'obtenir d'autres contributions importantes. Une telle agglomérat offre une base de fournisseur profonde et spécialisée. Resourcement localement au lieu des fournisseurs lointains baisse des prix transactionnels. Il minimise le besoin pour l'inventaire, élimine des prix importants et des retards et - parce que la réputation locale est importante - baisse le risque que les fournisseurs iront faire le surpris ou se rétracter sur les engagements. La proximité améliore des communications et le rend plus facile pour les fournisseurs de fournir auxiliaire ou les services de soutien comme l'installation et le fait de déboguer. Toutes choses étant égales, alors, outrecuidance local est une meilleure solution qu'outrecuidance lointain, surtout pour les contributions avancées et spécialisées impliquant la technologie fixée, les informations et le contenu de service [34].

Dans beaucoup de cas, les agglomérats sont aussi une meilleure alternative à l'intégration verticale. Par rapport aux unités domestiques, les spécialistes extérieurs sont souvent plus coûteux, efficaces et affectueux, pas seulement dans la production composante, mais aussi dans les services comme l'entraînement. Bien que l'intégration verticale étendue puisse avoir une fois été la norme, un environnement changeant rapide peut rendre l'intégration verticale mal organisée, inefficace et inflexible.

Le travail contre les avantages d'un agglomérat dans les ressources se réunissant est la possibilité que la compétition leur rendra plus cher et rare. Mais les compagnies ont vraiment l'alternative d'outrecuidance beaucoup de contributions d'autres endroits, qui a tendance à limiter des peines de prix potentielles. Ce qui est plus important, les agglomérats augmentent pas seulement la demande pour les contributions spécialisées, mais aussi leurs réserves.

Approche aux Renseignements Spécialisés → Le marché étendu, les renseignements techniques et compétitifs accumulent dans un agglomérat et les membres y ont préféré l'approche. En plus, les rapports personnels et les liens de communauté encouragent la confiance et facilitent la circulation de l'information. Ces conditions rendent des renseignements plus transférables.

Complétement → Un groupe des liaisons parmi les membres d'agglomérat s'ensuit dans un tout plus grand que la somme de ses parties. Dans un agglomérat de tourisme typique, par exemple, la qualité de l'expérience d'un visiteur ne dépend pas seulement de l'appel de l'attraction primaire, mais aussi sur la qualité et l'efficacité d'entreprises complémentaires comme les hôtels, les restaurants, les issues de courses et l'équipement de transport. Parce que les membres du groupe sont la performance mutuellement dépendante, une performance élevée d'un membre peut promouvoir le succès des autres.

Complétement entrent dans beaucoup de formes. Le plus évident est quand le complément de produits rencontre les besoins de clients, comme l'exemple de tourisme illustre. Une autre forme est la coordination d'activités à travers des compagnies pour

optimiser leur productivité collective. D'autres complémentaires surviennent dans la négociation. Un agglomérat améliore souvent la réputation d'un endroit dans un champ particulier, en le faisant mieux que les acheteurs tourneront à un vendeur basé là. La forte réputation de l'Italie pour la mode et le design, par exemple, profite aux compagnies impliquées dans les marchandises de cuir, les chaussures, la confection et les accessoires. Au-delà de la réputation, les membres d'agglomérat tirent souvent profit d'une variété de mécanismes collectifs de la négociation, comme les foires annuelles, les magazines commerciaux et la négociation des délégations.

Enfin, les compléments peuvent rendre l'achat d'un agglomérat plus attrayant aux clients. La visite des acheteurs peut voir beaucoup de vendeurs dans un voyage simple. Ils peuvent aussi percevoir que leur achat risque d'être plus bas parce qu'un endroit fournit aux fournisseurs alternatifs. Cela leur permet à la source multiple ou échanger des vendeurs si le besoin survient. Hong Kong se développe comme une source de mode la confection partiellement pour cette raison (Porter, 1998b) [34].

L'approche aux Institutions et aux Marchandises Publiques → Les investissements faits par le gouvernement ou d'autres institutions publiques - comme les dépenses de public pour l'infrastructure spécialisée ou les programmes éducatifs - peuvent améliorer la productivité d'une compagnie. La capacité de recruter les employés entraînés aux programmes locaux, par exemple, baisse le prix d'entraînement intérieur. D'autres marchandises quasi-publiques, comme les renseignements de l'agglomérat et les piscines de technologie et sa réputation, surviennent comme les dérivés naturels de compétition.

C'est non seulement des gouvernements qui créent des marchandises publiques qui améliorent la productivité dans le secteur privé. Les investissements par les compagnies - dans l'entraînement des programmes, l'infrastructure, les centres de qualité, la mise à l'essai des laboratoires, et cetera - contribuent aussi à la productivité augmentée. De tels investissements privés sont souvent faits collectivement parce que les participants d'agglomérat reconnaissent le potentiel pour les avantages collectifs.

Meilleure Motivation et Mesure → La rivalité locale motive hautement. La pression de pair amplifie la pression compétitive dans un agglomérat, même parmi les compagnies non concurrentes ou indirectement en concurrence. La fierté et le désir de regarder bon dans la communauté locale incitent des exécutifs à essayer de se surpasser.

Les agglomérats rendent aussi souvent plus facile de mesurer et comparer des performances parce que les rivaux locaux partagent des circonstances générales -par exemple, des prix de la main-d'œuvre et une approche locale du marché - et ils exécutent des activités semblables. Les compagnies dans les groupes ont d'une manière caractéristique de la connaissance intime des prix de leurs fournisseurs. Les directeurs sont en mesure de comparer des prix et la performance d'employés avec d'autres compagnies locales. Supplémentairement, les institutions financières peuvent accumuler la connaissance de l'agglomérat qui peut être utilisé pour contrôler la performance.

Agglomérats et Innovation → En plus du fait d'améliorer la productivité, les agglomérats jouent un rôle essentiel dans la capacité en cours d'une compagnie d'innover. Certaines mêmes caractéristiques qui améliorent la productivité actuelle ont un effet encore plus dramatique sur la croissance de productivité et d'innovation.

Parce que les acheteurs sophistiqués font partie souvent d'un agglomérat, les compagnies à l'intérieur des agglomérats ont l'habitude d'une meilleure fenêtre sur le marché que les concurrents isolés. Les compagnies informatiques basées dans la Vallée de Silicium et Austin, Texas, par exemple, branchent des besoins de client et des tendances avec une vitesse difficile de s'accorder par les compagnies trouvées ailleurs.

Les rapports en cours avec d'autres entités dans l'agglomérat aident aussi des compagnies à apprendre tôt de la technologie évoluant, la composante et la disponibilité de machines, le service et les concepts de la négociation, etc. Un tel apprentissage est facilité par l'aisance de faire des visites de site et les contacts fréquents face à face (Porter, 1998) [31].

Les compagnies dans un agglomérat peuvent expérimenter au prix plus bas et peuvent retarder les grands engagements jusqu'à ce qu'ils soient plus assurés qu'une innovation donnée éreintera dehors. Au contraire, une compagnie comptant sur les fournisseurs lointains face aux plus grands défis dans chaque activité qu'il coordonne avec d'autres organisations dans le fait de contracter, par exemple, ou l'assurance de la livraison ou de l'obtention a fréquenté technique et le soutien de service. L'innovation peut être encore plus dure dans les compagnies verticalement intégrées, surtout dans ceux qui font face aux échanges difficiles si l'innovation érode la valeur des capitaux ou si les produits actuels ou les processus doivent être maintenus pendant que de nouveaux sont développés.

Agglomérats et Nouvelle Formation D'affaires → Ce n'est pas surprenant, alors, que beaucoup de nouvelles compagnies grandissent dans un agglomérat existant plutôt qu'aux endroits isolés. De nouveaux fournisseurs, par exemple, prolifèrent dans une agglomérat parce qu'une base de client concentrée baisse leurs risques et le rend plus facile pour eux d'apercevoir des opportunités du marché. De plus, parce que les agglomérats développées comprennent des industries rattachées qui comprennent normalement des contributions communes ou très semblables, les fournisseurs apprécient des opportunités développées.

Les agglomérats sont contribués à la nouvelle formation d'affaires pour une variété de raisons. Les individus travaillant dans un agglomérat peuvent plus facilement percevoir des trous dans les produits ou les services autour dont ils peuvent construire des entreprises. À part cela, les barrières à l'entrée sont plus basses qu'ailleurs. Les capitaux nécessaires, les adresses, les contributions et le personnel sont souvent sans hésiter disponibles à l'endroit d'agglomérat, en attendant pour être rassemblés dans une nouvelle entreprise. Les institutions financières locales et les investisseurs, déjà familiers avec l'agglomérat, peuvent exiger un supplément de risque plus bas sur la capitale. En plus, l'agglomérat présente souvent un marché local significatif et un entrepreneur peut profiter des rapports établis. Tous ces facteurs réduisent les risques perçus d'entrée - et de la sortie, que l'entreprise échoue.

2.5.3. Naissance, Évolution et Déclin des Agglomérats

Les racines d'un agglomérat peuvent souvent être localisées aux circonstances historiques. À Massachusetts, par exemple, plusieurs agglomérats avaient leurs commencements dans la recherche faite à MIT ou l'Harvard. L'agglomérat de transport néerlandais doit beaucoup à l'endroit central des Pays-Bas dans l'Europe, un réseau étendu de voies navigables, l'efficacité du port de Rotterdam et des adresses accumulées par le Néerlandais par la longue histoire maritime des Pays-Bas (Porter, 1998b) [34].

Les agglomérats peuvent aussi émaner de la demande locale inhabituelle, sophistiquée, ou stricte. L'agglomérat de l'Israël dans l'équipement d'irrigation et d'autres technologies agricoles avancées reflète que le fort désir de nation pour l'autarcie dans les aliments ensemble avec une rareté d'eau et de conditions de croissance chaudes et arides.

De nouveaux agglomérats peuvent aussi émaner d'une ou deux compagnies innovatrices qui stimulent la croissance d'entre beaucoup d'autres. Medtronic a joué ce rôle dans l'aide à créer l'agglomérat d'artifice médical Minneapolis. De même MCI et American Online ont été des moyeux pour cultiver de nouvelles entreprises dans l'agglomérat de télécommunications dans le Washington, D.C., région métropolitaine [34].

Dès qu'un agglomérat commence à se former, un cycle renforçant de soi promeut sa croissance, surtout quand les institutions locales sont soutenantes et la compétition locale est vigoureuse. Comme l'agglomérat se développe, influence donc le gouvernement et les institutions publiques et privées.

Un agglomérat grandissant indique l'opportunité et ses histoires de succès aident attirer le meilleur talent. Les entrepreneurs prennent des notes et les individus avec les idées ou les adresses pertinentes émigrent dans d'autres endroits. Les fournisseurs spécialisés émergent; les informations accumulent; les institutions locales développent l'entraînement spécialisé, la recherche et l'infrastructure; et la force du groupe et la visibilité grandit. Finalement, l'agglomérat s'élargit pour couvrir des industries (Porter,

1998b) [34]. De nombreuses études de cas suggèrent que les agglomérats exigent une décennie ou plus pour développer la profondeur et l'avantage compétitif réel.

De plus en plus, les stratégies d'entreprise doivent être vues dans un contexte global. La technologie d'information renforce cette tendance [35]. Bien que les externalités de agglomérats aient été déjà présentées par Marshall (1920), la nouveauté relative des idées implique que de différents paradigmes luttent actuellement pour l'attention. En outre, à cause de leurs différents fonds, les érudits de agglomérats dans les pays en développement ont utilisé l'analyse des cadres qui diffèrent de ceux ont proposé pour les pays développés. Un paradigme proéminent faisait une demande dans les pays développés, mais presque absent dans la recherche sur les pays en développement, est le modèle de diamants de Porter [35].

Les politiques à base d'agglomérat représentent un changement important dans les programmes de développement économiques traditionnels, qui se sont concentrés sur les politiques orientées de société individuelle. Les politiques d'agglomérat, d'autre part, sont fondées sur la reconnaissance que les sociétés et les industries sont mises en corrélation des façons tant directes qu'indirectes. Selon Porter, les politiques suivantes sont des politiques à base de l'agglomérat :

- Développez les publicités adressées à un groupe particulier d'affaires
- Accomplissez des activités promotionnelles (par ex., les salons commerciaux) visé à un secteur d'industrie spécifique
- Créez le transport spécialisé, la communication et d'autre infrastructure rattachée à un groupe particulier
- Développez le groupe les programmes d'entraînement de main-d'œuvre spécifiques
- Établissez des efforts de recherche universitaires locaux dans les technologies concernant le groupe
- Soutenez la réunion spécifique de groupe d'information et la compilation
- Organisez des activités gouvernementales pertinentes autour des groupes (par ex., les spécialistes d'industrie de location se sont entendus à un groupe)

- Les efforts de foyer d'attirer l'investissement autour des groupes
- La conduite exporte des activités promotionnelles rattachées vers les groupes spécifiques
- Encouragez des efforts spécifiques de groupe d'attirer des fournisseurs
- Les forum de sponsor ou les ateliers d'intérêt aux groupes spécifiques
- Établissez des zones de commerce libre orientées de groupe, des zones industrielles, etc.
- Le travail pour caréner les normes de contrôle pour les groupes spécifiques [95].

2.5.4. Modèle de Diamant et d'autres Modèles pour étudier les Agglomérats

Pendant la décade dernière, de différents modèles ont été développés pour étudier des agglomérats. Le modèle de diamant de Porter est le résultat d'une étude de quatre années basées sur les observations d'une multitude de secteurs dans dix pays [31]. Pourtant, les chercheurs étudiant des agglomérats dans les pays en développement se sont occupés d'ignorer Porter et utiliser de différents cadres théoriques, dont deux ont été utilisés largement dans travail empirique : spécialisation flexible et efficacité collective.[37]

2.5.4.1. Modèle de Diamant de Porter

Porter (1998) [31] remarque que le travail du 18ème siècle d'Adam Smith et de David Ricardo sur le facteur l'avantage comparatif ne peut pas fournir des explications de la plupart du commerce qui survient aujourd'hui. Les explications plus récentes impliquant des variables macro-économiques, un travail bon marché et abondant ou des ressources minérales, la politique gouvernementale, les cycles de vie de produit ou les pratiques d'administration sont tout aussi peu satisfaisants. Porter se déplace le foyer aux industries spécifiques dans sa quête d'un meilleur paradigme. À ce micro niveau, l'esprit de compétition est le résultat de coûte bas ou la différenciation, qui dépend à son tour dans un nombre des facteurs comme : les économies d'échelle, le développement de technologie, la taille de la base de famille et cetera. La question devient maintenant: pourquoi font ces déterminants surviennent dans un certain environnement spécifique ?

Ce n'est pas un processus stochastique; plutôt l'augmenté l'importance du rôle d'endroit est révélée.

Le modèle de diamants propose quatre facettes corrélatives, chacune duquel le fait de représenter a déterminant d'avantage régional : (1) la stratégie, la structure et la rivalité des sociétés; (2) conditions de demande; (3) conditions de facteur; et (4) industries liés et soutenant. "La chance" et "le gouvernement" sont deux facteurs qui influencent ces quatre déterminants, mais ne sont pas des déterminants eux-mêmes. Ensemble ces six facteurs forment un système qui diffère de l'endroit à l'endroit, en expliquant ainsi pourquoi quelques sociétés (ou les industries) réussissent à un endroit particulier. Pas tous les six facteurs doivent être optimaux pour les sociétés ou les industries pour être réussis. Voir Figure 2.5.

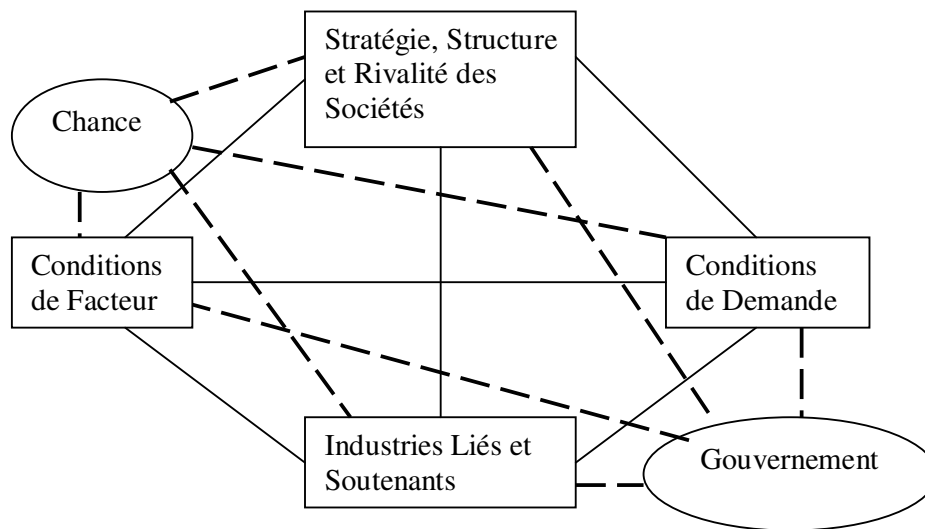


Figure 2.5. Diamant de Porter [1]

Les influences bidirectionnelles entre tous les facteurs créent la dynamique du système et montrent aussi à dix rapports qui pourraient être enquêtés. La dynamique du système n'est pas étendue uniformément sur un l'économie mais le concentré dans les agglomérats dans les industries qui ont atteint le plus haut niveau d'esprit de compétition et productivité. Les agglomérats sont définis par Porter comme les agglomérats

d'industries liés par les liens de différentes sortes. Comme les organismes, les agglomérats sont nés, évoluent et disparaissent finalement [37].

La théorie de diamants explique clairement comment chaque déterminant est sous l'influence des autres trois déterminants. Par exemple, la rivalité intense, l'existence de classe mondiale explore des instituts et des fournisseurs, et la demande domestique sophistiquée tous contribue à la création de ces facteurs avancés et spécialisés qui contribuent le plus à la productivité augmentée. La dépendance à seulement un facteur (par ex., le travail bon marché) est au cours du temps non durable (d'autres nations fourniront le travail encore plus bon marché). Adebeye (1996) [38] la dépendance d'appels à bon marché met la route basse en facteurs à l'esprit de compétition, qui selon Porter est la route la plus parcourue : le l'abondance d'un facteur cause son déploiement mal organisé. Les exemples où les actions réciproques inter fermes ont ensuivi dans les agglomérats compétitifs formidables sont l'industrie d'additifs d'aliments au Danemark et aux Etats-Unis agricoles industrie de machines.

Nous tournons maintenant aux deux cadres qui ont été largement appliqués dans l'étude de agglomérats dans pays en développement : spécialisation flexible et efficacité collective.

2.5.4.2. Cadre de Spécialisation Flexible

Le cadre de spécialisation flexible a été mis en avant par Piore et Sabel (1984) [39] dans leur étude de la description de l'expérience de PME Italienne réussie. Au cours de la première moitié des années quatre-vingt-dix, c'était le cadre le plus utilisé pour étudier les agglomérats dans les pays en développement. L'idée de base du cadre était que la flexibilité des compagnies a remporté des fabricants de masse, surtout aux temps de crise. Dans la fabrication de masse le paradigme ("Fordiste"), la production de prix bas était la clé et cela a exigé de grands marchés, une grande production les volumes, les machines spécifiques, ont strictement entraîné des ouvriers et un haut en bas l'autorité.

Le paradigme de la spécialisation flexible est d'autre part caractérisé par : les caractéristiques de produit (au lieu du prix), le marché de segmentation, les économies de possibilité par les machines adaptables, la plus large participation par multi adroit des employés dans le processus de production (comme dans l'approche de Management de Qualité Totale), les innovations de produit, vite après les consommateurs (exigeant juste-à-temps). Les rapports avec d'autres sociétés deviennent organiques et promouvez l'innovation.

2.5.4.3. Modèle d'Efficacité Collectif

En s'étendant sur les pénétrations de Marshall sur les avantages d'externalité d'agglomérat, Schmitz (1995) [40] a présenté le concept d'efficacité collective (EC). EC a un passif et une composante active : accessoire des effets (externalités positives et/ou négatives) et les effets destinés (provenant de l'action collective). D'abord, les externalités positives peuvent émaner de l'approche du marché (l'agglomérat attire la demande), le marché de la main-d'œuvre mettant en commun (l'augmentation des adresses de la main-d'œuvre), les effets de contribution intermédiaires (les fournisseurs spécialisés surviendront) et technologique spinelles (la diffusion technologique). Deuxièmement, selon Schmitz (1997) [41], l'action collective a deux dimensions : le nombre de participants (bilatéral ou multilatéral) et la direction (vertical ou horizontal). Le raison d'être pour les agglomérats doit être analysé en regardant les deux composantes, parce qu'en regardant seulement aux externalités ne sera pas suffisante de compréhension de la croissance de agglomérats.

Dans le résumé, il a l'air d'y avoir au moins trois différents cadres pour l'étude de agglomérats (Voir Tableau 2.1) : la spécialisation flexible et l'efficacité collective sont utilisés pour étudier des agglomérats dans les pays en développement, pendant que le modèle de Porter est plus largement utilisé dans plus de pays développés.

Tableau 2.1 Comparaison Entre de Différents Modèles Utilisés pour Étudier les Agglomérats [42]

	Le Modèle de diamant	L'efficacité collective	La spécialisation flexible
Définition d'agglomérat	Un agglomérat de sociétés raccordées et les institutions dans un présent particulier de terrain dans un endroit particulier (Porter 1998)	Une agglomérat de producteurs faisant des choses semblables dans le voisinage proche l'un à l'autre (Schmitz 1995)	"L'agglomérat" est un district industriel, c'est-à-dire un coeur de petites entreprises plus ou moins égales attachées dans un web complexe de compétition et de coopération (Piore et Sabel 1984)
Constructions clés	La stratégie de société, la structure et la rivalité, les conditions de facteur, les conditions de demande, les industries relatives et rattachés	Les externalités Les joint-ventures	La flexibilité L'économie d'échelle L'innovation La différenciation de produit
But	La création de valeur L'holistique Le dynamique	L'efficacité de coût / risque Étroit Statique	La création de valeur Étroit Dynamique
Travaux clés	(Porter 1998)	(Schmitz 1995)	(Piore et Sabel 1984)

Il n'existait pas une théorie satisfaisante qui réponde aux changements environnementaux pour les agglomérats avant que celle de Porter. L'importance de cette théorie est :

1. Considère simultanément la société et l'environnement dans lequel il opère
2. Tient compte du changement d'exogènes
3. Permet la création de nouvelles options, pas seulement le choix parmi les options existantes
4. Inclut le rôle d'accident historique ou de chance.

Une caractéristique importante de ce cadre est qu'il a été appliqué à de différents niveaux d'analyse : les sociétés, les régions, les pays.

2.6. Avantage Compétitif de Nations

Porter (1990) [1] accomplit une étude de 10 nations pour développer un cadre analytique, qui essaie d'expliquer pourquoi une nation réussit aux industries particulières, mais pas dans d'autres. Les nations ont fait les études sont des pays surtout développés : le Danemark, l'Allemagne, l'Italie, le Japon, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni et les États-Unis, à l'exception de la Corée du Sud et de la Singapour, qui sont acceptés comme les pays nouvellement industrialisés. Dans la lumière d'informations de plus de 100 études de cas choisies parmi ces pays, Porter constate que quatre attributs de l'environnement domestique — à savoir; les conditions de facteur, les conditions de demande, se sont entendues et les industries liés et soutenant et la stratégie, la structure et la rivalité des sociétés - jouent un rôle important dans la formation du contexte qui permet aux sociétés domestiques de gagner et soutenir l'avantage compétitif. Il inclut aussi les rôles joués par 'le gouvernement' et 'la chance' comme les facteurs influençant le fonctionnement de ces quatre déterminants importants.

Porter (1990) [1] fait deux distinctions fondamentales pour les facteurs de production. D'abord, ils sont groupés dans deux : facteurs fondamentaux et avancés. Sa deuxième distinction est construite sur la 'spécificité.' Porter croit que les facteurs fondamentaux et généralisés sont ou hérités ou facile de créer et l'avantage provenant d'eux ne consiste pas en ce que difficile de copier, dorénavant non durable. Les facteurs avancés et spécialisés, d'autre part, sont vus comme étant une base plus décisive et durable pour l'avantage compétitif. Quant aux conditions de demande, Porter croit que la demande domestique a une influence considérable sur l'avantage compétitif et il présente la composition, la grandeur et le dessin de croissance et de l'internationalisation de demande domestique comme trois larges attributs de cela. L'existence d'industries liés et soutenant dans le monde entier compétitives dans une nation, selon Porter, est aussi un déterminant important de création et de soutenance d'avantage compétitif. Porter définit le quatrième large déterminant comme en incluant les stratégies et les structures de sociétés aussi bien que la nature de rivalité domestique. L'existence de rivalité domestique intense est en particulier de l'importance spéciale puisqu'il encourage des

sociétés à moderniser. Les événements accidentels sont par définition au-delà du contrôle de sociétés, mais peuvent créer des forces qui remodelent la structure d'industrie, en permettant des changements de la position compétitive. Finalement, Porter voit le rôle de gouvernement dans le développement compétitif d'une industrie comme important mais indirect, surtout par l'influence des quatre déterminants importants d'avantage compétitif.

Selon Porter (1990) [1], le cadre complet, qu'il appelle 'le diamant', est un système dynamique dans lequel tous les éléments réagissent réciproquement et se renforcent. Vraiment, c'est cette nature systémique qui rend difficile de copier la structure exacte de l'industrie dans un autre pays [42]. Le diamant est dynamique donc il est convenable pour une analyse sous forme d'un réseau analytique.

Le cadre de diamants lui-même a aussi été critiqué la stratégie. 'La société, la structure et la rivalité,' par exemple, est trouvé pour être 'une ' catégorie passe-partout malaisée (Grant [21], p. 542) .L'intensité de critiques augmente quand l'édition dans la main est l'importance que Porter (1990) [1] fait l'attribut au rapport entre la rivalité domestique et l'esprit de compétition international. Le rôle indirect qu'envisage Porter pour le gouvernement, d'autre part, fait cet élément de diamants une des régions les plus critiquées de son étude (Stopford et Strange)[5].

Bien que l'étude de Porter soit copiée pour beaucoup de pays, il y a peu d'essais 'de l'évaluer', probablement parce qu'il est assez difficile d'accomplir une épreuve formelle pour le modèle proposé. O'Donnellan (1994) [44] les essais d'évaluer un aspect de l'étude en examinant si le type de Porter d'agglomérat industriel existe dans la fabrication Irlandaise et comment il s'entend à la performance industrielle. Il conclut qu'il y a peu d'association entre agglomérat sectorielle et les aspects différents de performance industrielle pour le cas de l'Irlande. La deuxième épreuve de l'étude de Porter est accomplie par Cartwright (1993) [24]. C'est un essai d'évaluer le modèle entier dans la lumière de l'expérience de Nouvelle-Zélande. Les résultats d'essai montrent que le modèle d'idéal de Porter est plus de près associé aux industries avec modération compétitives plutôt que extrêmement compétitifs.

Sauf ces épreuves, il y a plusieurs propositions d'améliorer le cadre de diamants. Selon Stopford et Strange (1991) [5] et Van der Bosch et de Man (1994) [45], par exemple, le traitement de Porter du rôle de gouvernement est insuffisant et il vaut la peine de réfléchir si vraiment le gouvernement peut être ajouté au cadre de diamants comme un cinquième déterminant. Dunning (1992, 1993) [9,46], d'autre part, croit que Porter sous-estime le rôle d'entreprises multinationales dans l'économie mondiale et qu'il est possible de traiter « l'activité économique transnationale » comme un tiers exogènes de facteur, avec 'la chance' et 'le gouvernement'. Comme mentionné auparavant, selon Van der Bosch et Van Prooijen (1992) [21], on prête l'impact de culture nationale sur les sources d'avantage compétitif trop peu d'attention dans le modèle de Porter. Ils reconnaissent que la culture nationale travaille par d'autres déterminants et n'offrir pas de l'ajouter comme un cinquième déterminant, mais une demande d'un traitement plus explicite pour cela. Narula (1993) [17] soutient que le cadre de diamants est un statique depuis, dans sa vue, Porter manque de reconnaître le rôle de technologie dans le processus de développement. Plusieurs érudits (par ex., Hodgetts, 1993 [16]; Rugman et D'Cruz, 1993 [8]; Rugman et Verbeke, 1993 [28], Rugman, 1991 [10]) partagent l'idée que les diamants doubles et/ou communiqués de multiple peuvent refléter les sources d'avantage compétitif mieux que le cadre simple de diamants de Porter.

2.6.1. Diamant de Porter d'Avantage National

Les théories classiques de commerce international proposent que l'avantage comparatif réside dans les donations de facteur qu'un pays peut être assez fortuné pour hériter. Les donations de facteur incluent le terrain, les ressources minérales, le travail et la grandeur de la population locale.

Michael E. Porter a soutenu qu'une nation peut créer de nouvelles donations de facteur avancées comme le travail adroit, une forte technologie et la base de connaissances, le soutien gouvernemental et la culture. Porter a utilisé un diagramme de la forme d'un diamant comme la base d'un cadre pour illustrer les déterminants d'avantage national. Ce diamant représente le terrain national que les pays établissent pour leurs industries [33].

L'approche d'agglomérat de Porter est utilisée comme une extension à son modèle de diamant pour indiquer les secteurs les plus compétitifs sur le marché intérieur [47]. Les quatre déterminants forment la force compétitive du pays selon Porter :

1. Les conditions de facteurs de production, dans lesquels une distinction est faite entre les facteurs 'fondamentaux' comme le prix de travail, produit de base, énergie et capitale et facteurs 'avancés' comme la disponibilité d'infrastructure de télécommunications moderne, capitale humaine et infrastructure de connaissance.
2. Les conditions de demande, comme un chauffeur important pour le secteur. La nature de la demande, le dessin de croissance de la demande et de l'action réciproque avec les marchés étrangers mérite l'attention spécifique.
3. La stratégie, la structure et la rivalité des sociétés définissent la dynamique dans le secteur.
4. Les industries liés et soutenant sont des facteurs importants dans le processus d'agglomérat; ils pourraient influencer beaucoup la force de l'industrie. [47]

Encore deux éléments peuvent considérablement influencer au-dessus des composantes mentionnées :

1. Le cadre institutionnel / le gouvernement, plus spécialement les aspects institutionnels et culturels et les instruments de la politique gouvernementale.
2. Les événements accidentels / chanceuses, comme les changements significatifs des taux de change, les guerres et les décisions prises par les gouvernements étrangers, jouent leur rôle en changeant quatre conditions dans le diamant.

Plus d'acheteurs sophistiqués et demandent font pression sur les sociétés dans l'industrie pour moderniser et rencontrer de hautes normes dans la qualité de produit, les caractéristiques et les services. Dans une telle situation les sociétés créeront mieux et soutiendront leur avantage compétitif. [48]

Voir la Figure 2.6. pour le modèle complet de diamant de Porter

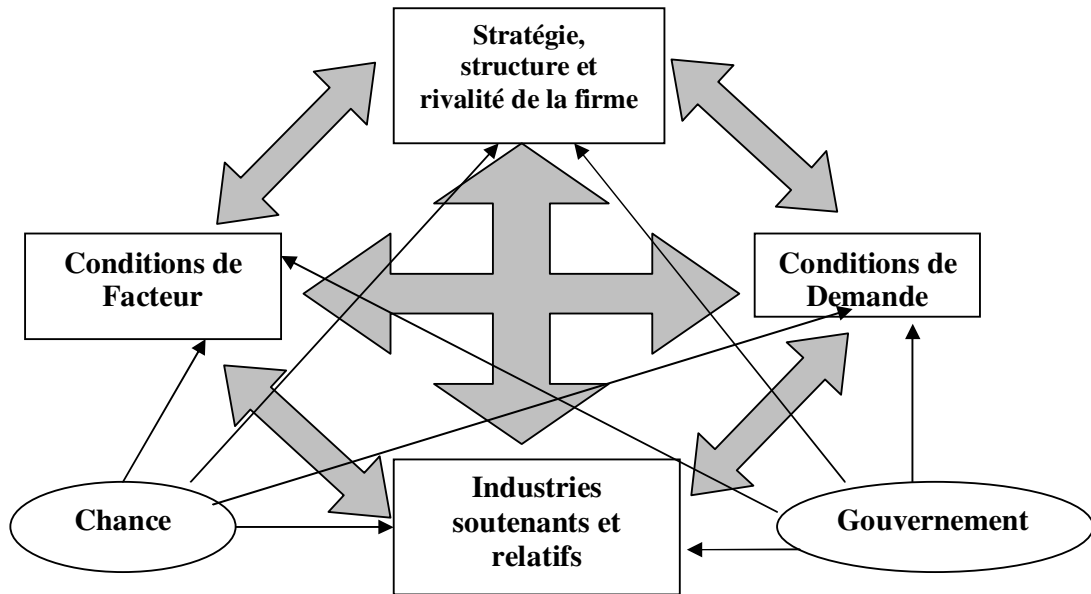


Figure 2.6 Modèle complet de diamant de Porter [31]

L'existence de rivalité domestique intense, d'autre part, est de l'importance spéciale puisqu'il encourage les sociétés à casser la dépendance aux avantages de facteur fondamentaux. Les rivaux domestiques ne rivalisent pas seulement pour la part de marché, mais pour les ressources humaines et les inventions révolutionnaires technologiques aussi [49].

2.6.2. Diamant National de la Turquie

Jusqu'en 2001, le modèle de développement de la Turquie a été conduit par les décisions de politique plutôt qu'un processus de fonds en haut dans lequel les institutions, les compagnies et les individus prenaient des initiatives. Les efforts du gouvernement ont été dirigés dans le passage de lois universelles et de politique au niveau national. La Figure 2.7 expose les attributs principaux du diamant national comme suit.

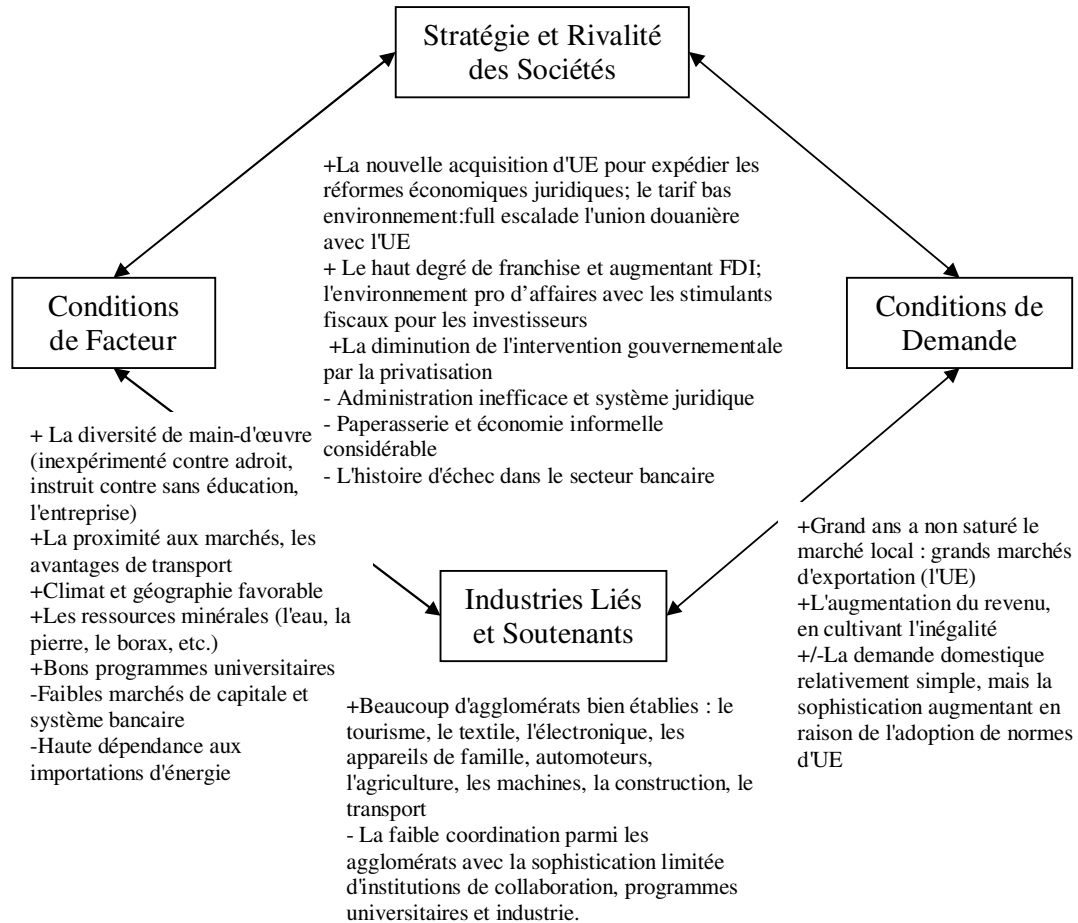


Figure 2.7 Attributs principaux de diamant national de Turquie [78]

Le diamant national de la Turquie a beaucoup d'éléments positifs, mais ne ressemble pas toujours à celle d'une économie avancée. Du point de vue des conditions de facteur, l'infrastructure de la Turquie et la qualité de son système d'éducation restent très faibles. Dans l'éducation, l'enrôlement de niveau primaire et secondaire est haut, surtout pour les hommes, en atteignant plus de 90 % de la population, mais s'abaisse considérablement dans l'éducation tertiaire. En 2003, le taux d'enrôlement brut dans l'éducation tertiaire était à un à basse altitude, 33.8 % pour les mâles et 25.36 % pour les femelles. Pourtant, il y a eu des augmentations dramatiques dans les taux de l'enrôlement tant mâle que femelle (au-dessus de 80 pour cent) à partir des années 1970. De grandes disparités dans l'éducation parmi les régions existent, pourtant. Les taux d'enrôlement bruts les plus bas dans l'enseignement secondaire ont été enregistrés dans la région d'Anatolie du

Sud-est, seulement 43.7 % de mâles et de 20.7 % de femelles. Le plus haut niveau d'enrôlement d'enseignement secondaire est trouvé à l'Est-Marmara pour les hommes, 80.34 % et l'Ouest-Marmara pour les femmes, 68.51 %. [75]. Par conséquent, pendant que dans les villes de la partie Occidentale du pays, là existe une forte base de hauts professionnels de salaire, il y a le mélange de main-d'œuvre comme le travail de salaire plus bas est abondant dans les plus pauvres régions.

Du point de vue du contexte pour la stratégie, la structure et la rivalité de la Turquie souffre de faibles institutions manquant de l'indépendance aussi bien que la bureaucratie sans effet. La présence d'une grande économie informelle est une conséquence de lois rigides de la main-d'œuvre, contributions d'aide sociale chères et une structure haute, complexe et intransparent de taxation. En outre, la corruption, même aux hauts niveaux dans le gouvernement, en incluant dans le système judiciaire, augmente des prix transactionnels et sape la vente équitable. Par exemple, la Turquie a été énumérée parmi les 12 premiers partenaires commerciaux américains délinquants manquant de la protection de droits de propriété intellectuelle (Turkish Daily News, 2007) [85].

Là restez des défis clé en avance de la Turquie dans le maintien d'un environnement ferme d'affaires; ceux-ci incluent la formation de consensus politique comme démontré par la crise récente avec l'élection présidentielle, qui peut saper la confiance que les investisseurs ont dans l'environnement national d'affaires. Finalement, les réformes structurelles doivent continuer; par exemple, jusqu'au présent, environ 30 % de banques sont toujours possédés par l'état [78].

Du point de vue des conditions de demande, le manque de sophistication dans la demande domestique provenant du pouvoir d'achat national bas cause la qualité basse dans les produits. Le grand PIB par disparités de capitale existe parmi les régions faisant des conditions de demande extrêmement pauvres dans quelques régions, comme la Région de L'est et Au sud-est dans laquelle le PIB par capitale est près du niveau de pauvreté.

Dans la région d'industries liées et soutenant, malgré le grand nombre de sociétés, associations, universités et institutions de collaboration, il y a peu de canaux pour la coordination. L'absence d'initiatives de racine pour moderniser les groupes et les programmes communs pour coordonner les activités parmi les participants de groupe entrave le développement de forces uniques et de la création d'avantage compétitif. Le manque d'efforts de racine pour la coordination et l'activation de groupe exacerbe les déséquilibres régionaux avec les plus pauvres régions n'étant pas capables de capturer des opportunités économiques locales. Dans la région d'innovation, la croissance de la Turquie dans les brevets américains a augmenté à un CAGR de 10 % de 2001-2006 dépassant le taux de croissance d'autres pays comparables. Cette augmentation dans les brevets est une indication que l'innovation devient la plus forte production et le fait d'exporter la plus haute valeur ajoutée des produits (Figure 2.8).

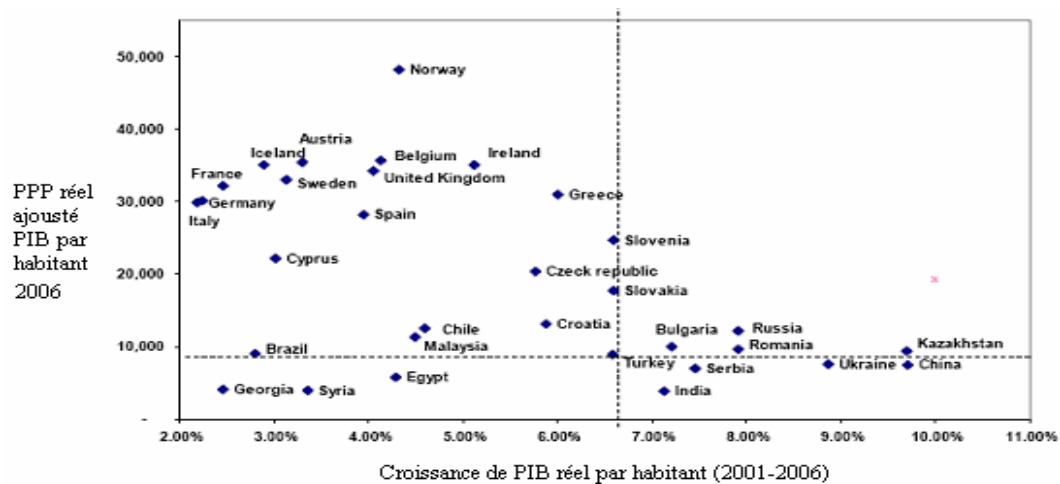


Figure 2.8 Matrice de développement et PIB par habitant [78]

En général, la Turquie semble passer la chance du fait de capitaliser sur sa location géographique et le fait de négliger des opportunités dans les groupes se développant sur une base systématique comme le transport et la logistique. En raison de son endroit de croisement, les groupes turcs peuvent offrir des produits et des services qui exigent la vitesse au marché et aux prix de transport bas [78].

2.6.3. Approche d'Agglomérat de Porter

Le modèle original de Porter a été construit en identifiant toutes les industries (tant le produit que le service) dans lequel la nation a accompli le succès à la compétition internationale. Le succès international a été mesuré par la présence d'exportations significatives ou d'investissement direct étranger comprenant des forces ou les adresses domestiques ont créé par le pays.

Porter soutient que ces mesures “cherchent au mandataire l'existence de vrai avantage compétitif dans les termes internationaux dans une industrie. La rentabilité domestique n'est pas la mesure sûre de succès international à cause de l'existence de protection. Il y a aussi des différences dans les reportages des exigences, en estimant des conventions, la couverture de règles a non signalé des réserves et la disponibilité de données qui font des comparaisons de rentabilité directes soupçonner hautement.” [33]

La mesure fondamentale d'esprit de compétition international employé par Porter est les parts mondiales d'exportation des industries. La part mondiale d'exportation d'industrie est définie comme les exportations d'un pays dans une industrie divisée par les exportations mondiales totales dans cette industrie particulière en an donné.

Le choix pour mesurer l'esprit de compétition avec l'aide de la statistique échange/exporte est soutenu selon la théorie d'avantage compétitif. Porter soutient que le pays se spécialisera dans la production et l'exportation de marchandises dans lesquelles il a un avantage comparatif (relatif).

Pour garantir la comparaison équitable entre les pays, Porter utilise surtout la statistique commerciale internationale des Nations Unies pour identifier les industries dans le monde entier compétitives dans chaque pays et applique la Classification Commerciale Internationale Standard dans la collecte de données. Cette méthode implique que l'exportation est mesurée en argent et pas en unités. Le critère d'unité ne pouvait pas être appliqué dans ce cas-là puisqu'une telle mesure suppose que les marchandises sont

homogènes, qui n'est pas vrai pour les services. En outre, une telle mesure rendrait la comparaison parmi de différentes industries difficile.

Le taux de raccourci est calculé en divisant les exportations totales d'un pays par les exportations mondiales totales. Les industries qui ont la part mondiale d'exportation au-dessus du taux de raccourci constituent la liste initiale des industries relativement plus compétitives de la nation. Ensuite, ceux qui ont une part mondiale d'exportation entre le taux de raccourci et deux fois sa valeur, sont vérifiés pour exclure les industries avec une balance commerciale négative.

Dans le pas suivant, les industries sont classées par la part d'exportation de pays, qui est définie comme la part d'une industrie dans les exportations totales du pays. Les industries qui sont parmi le haut du point de vue de leur part d'exportation de pays, mais au-dessous du taux de raccourci du point de vue de leur part mondiale d'exportation sont incluses dans la liste d'industries relativement plus compétitive, pourvu qu'ils aient une balance commerciale positive.

Si les sociétés de la nation ont l'investissement direct étranger considérable dans une industrie, cette industrie est aussi incluse dans la liste, pendant que les industries, dominées par les sociétés étrangères sont exclues.

L'idée du diamant de Porter est que la localisation (origine nationale) d'une organisation joue un rôle important dans sa capacité à dégager un avantage global.

- Conditions spécifiques:
 - Le droit du travail protecteur favorise la robotisation au Japon et en Suède
 - Ensoleillement et tourisme
- Demande locale:
 - Le goût des japonais pour l'électronique a favorisé le développement de cette industrie au Japon
 - Idem pour le vin en France

- Stimulation mutuelle:
 - L'industrie du cuir et des machines outils en cordonnerie ont connues un développement synchrone en Italie
 - Industrie de la pêche et chantiers navals en France jusqu'en 1970
- Stratégie et structure de la concurrence:
 - Importance de la concurrence nationale: Automobiles US à Detroit
 - Culture de hiérarchisation et de contrôle et qualité [50].

Le travail de Wu (2006) appelé "Optimal selection of location for Taiwanese hospitals to ensure a competitive advantage by using the analytic hierarchy process and sensitivity analysis" utilise le modèle de diamant de Porter pour la sélection de location d'hôpital pour garantir l'avantage compétitive avec le processus de hiérarchie analytique (AHP) [109]. Ils utilisent les éléments de diamant de Porter comme les critères du modèle AHP. Cho K.T.(1997) fait un travail plus compliqué appelé "An Applied Study of the Analytic Network Process to Assess Country Conditions for Korean Steel Exports" [110]. Il utilise les indicateurs : les bénéfices, les opportunités, les coûts et les risques (BOCR) avec les éléments de diamant de Porter pour l'export d'acier des trois pays : Chine, Inde et Brésil. Il continue le processus de réseau analytique pour chaque indicateur BOCR pour la formation de supermatrice.

En conclusion, d'après toutes les explications de diamant de Porter dans la première partie de ce travail, il est clair que ce diamant de forme d'un réseau convient bien au processus de réseau analytique. Les interactions et le feed-back entre les groupes et les nœuds aident à la construction du modèle. La partie suivante explique la structure du processus de réseau analytique (ANP).

3. PROCESSUS DE RESEAU ANALYTIQUE (ANP)

Le diamant de Porter est supposé comme un heuristique et un cadre d'explication bien construit - qui n'a pas beaucoup d'alternatives - plutôt c'est loin d'être une théorie déterministe. Ce manque d'approche quantitative est visé pour être réalisé avec un instrument de prise de décision. Comme méthode, le processus de réseau analytique est choisi. Les raisons pour ce choix et les caractéristiques de la méthode seront expliquées dans cette partie de travail. En premier lieu, le processus de prise de décision va être analysé.

3.1. Prise de Décision

La prise de décision est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives [51].

La prise de décision concerne tout organisme vivant. Elle intéresse chaque individu et chaque groupe. Il s'agit d'une méthode de raisonnement pouvant s'appuyer sur des arguments rationnels et/ou irrationnels. Ce processus est activé lorsque nous ressentons le besoin d'agir sans savoir comment diriger notre action.

La prise de décisions rationnelles est un aspect important des professions scientifiques. Par exemple dans le médical la prise de décision intervient dans l'établissement du diagnostic et la prescription du traitement. Cependant, plusieurs recherches montrent que dans certaines situations (obligation d'une action rapide ou impossibilité de connaître certaines informations) les experts peuvent privilégier leur intuition.

On peut distinguer différents modes de décision :

1. **Autoritaire** : un seul membre prend la décision.
2. **Majoritaire** : l'ensemble des membres est d'accord.
3. **Minoritaire** : un sous groupe prend la décision pour tous.
4. **Unanimité** : un vote à l'ensemble du groupe.

De plus, il existe différents niveaux de décision (cf. Tableau 3.1) qui doivent être pris:

1. **Décisions stratégiques** : engagent l'entreprise sur une longue période (plus de 5 ans). Les décisions sont prises par le plus haut niveau hiérarchique, c'est-à-dire soit par la Direction Général soit par l'Etat. Ces décisions sont uniques, occasionnelles.
2. **Décisions tactiques** : engagent l'entreprise à moyen terme (de 2 à 5 ans). Les décisions sont prises par les encadrements supérieurs. Ces décisions sont peu fréquentes, peu prévisibles.
3. **Décisions opérationnelles** : engagent l'entreprise à court terme (moins de 2 ans). Les décisions sont prises par les exécutants. Ces décisions sont fréquentes, très prévisibles [51].

Tableau 3.1. Caractéristiques des Décisions [51]

Caractéristiques	Stratégique	Administrative	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de Temps	Moyen et long	Court terme	Très court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi programmable	Programmable
Niveau de prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

3.2. Processus de Réseau Analytique

Le Processus de Réseau Analytique (ANP) est "une théorie de multicritères de mesure utilisée pour tirer la balance de priorité relative de nombres absolus des jugements individuels qui appartiennent aussi à l'échelle fondamentale de nombres absolus" (Saaty, 2005) [100]. Les jugements reflètent l'influence relative, d'un de deux éléments sur d'autre dans un processus de comparaison appariée sur un troisième élément dans le système, en ce qui concerne le fait de sous-tendre le critère de contrôle (Saaty) [100].

Dans l'ANP, les comparaisons appariées des éléments dans chaque niveau sont accomplies en ce qui concerne leur importance relative vers leur critère de contrôle. Dès que les comparaisons appariées sont accomplies pour le réseau entier, les vecteurs conformant au maximum eigenvalues des matrices construites sont calculés et un vecteur de priorité est obtenu. La valeur de priorité de l'élément inquiet est trouvée en normalisant ce vecteur (Bu-Qammaz et d'autres., 2006) [99]. Le résultat du processus de comparaison est utilisé dans le développement de la supermatrice, où la formation de la supermatrice implique l'arrangement de matrices de priorités de colonne.

L'ANP fournit un cadre général pour s'occuper des décisions; sa différence clé de l'AHP (Processus de Hiérarchie Analytique) est que, il ne fait pas d'hypothèses préalables de l'indépendance d'éléments de niveau supérieur des éléments de niveau plus bas et de l'indépendance des éléments dans un niveau comme dans l'AHP, c'est révélé dans son usage d'un réseau sans spécifier des niveaux pour être une exigence essentielle (Saaty, 2005) [100]. D'autre part, pendant que l'ANP est souvenu comme une forme générale de l'AHP, sa similarité importante avec les mensonges d'AHP dans leur concept fondamental, puisque les deux méthodologies considèrent le concept d'importance relative d'influence comme un concept central. Effectivement, dans l'ANP, les jugements sont fournis de l'échelle fondamentale de l'AHP par le fait de répondre à deux sortes de questions pour démontrer la force de dominance : étant donné un critère, qui de deux éléments a la plus grande influence sur ce critère ?, ou donné un critère, qui de deux éléments se laisse influencer plus selon le critère donné ? (Saaty, 2003) [56].

L'échelle fondamentale de nombres absolus utilisés tant dans l'AHP que dans l'ANP est montrée dans la Tableau 3.2.

Tableau 3.2. Échelle Fondamentale pour Faire des Jugements [100]

Intensité d'Importance	Définition	Explication
1	Importance Egale	Deux activités contribuent également à l'objectif
2	Faible	
3	Importance Modérée	L'expérience et le jugement préfèrent légèrement une activité sur un autre
4	Modéré Plus	
5	Forte Importance	L'expérience et le jugement préfèrent fortement une activité sur un autre
6	Forte Plus	
7	Importance Très Forte ou Démontrée	Une activité est préférée très fortement sur un autre : sa dominance a manifesté en pratique
8	Très, très Forte	
9	Importance Extrême	L'évidence préférant une activité sur un autre a de l'ordre le plus haut possible d'affirmation

Les définitions fondamentales suivantes et les axiomes sont la base du cadre de Processus de Réseau Analytique :

- i) Une priorité ou un poids (les nombres absolus) appartiennent à l'intervalle fermé $[0,1]$ et sont une mesure de dominance relative
- ii) Une condition réciproque existe entre les distiques mutuelle { le couple mutuel (CA, CB) égale $1 / (CB, CA)$ }
- iii) l'Homogénéité existe, avec l'échelle d'évaluation 1-9 où la limite supérieure de 9 maintient la stabilité du vecteur propre au trouble de la consistance et seulement un petit nombre d'éléments avec l'importance proche est comparé (un vecteur propre avec un petit nombre de composantes considérées).

iv) Le système peut être décomposé en parties composantes pour maintenir la condition de dépendance [107].

Une échelle absolue de valeurs relatives de la matrice est obtenue sur la normalisation (en divisant chaque valeur par la somme de toutes les valeurs) quand la dépendance conditionnelle est nécessaire, ou sur idéalisation (se divisant chaque valeur par la plus grande valeur de n'importe quelle alternative) utilisé quand la dépendance conditionnelle n'est pas nécessaire.

Dans le cas conséquent, en divisant la somme de chaque colonne par la somme totale donne le principal vecteur propre juste de la matrice. Comme il y a la consistance, chaque colonne donnerait le même vecteur de priorités. (w)

$$Aw = \begin{matrix} & A_1 & \dots & A_n \\ \begin{matrix} A_1 \\ \vdots \\ A_n \end{matrix} & \begin{bmatrix} w_1/w_1 & \dots & w_1/w_n \\ M & \dots & M \\ w_n/w_1 & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix} \end{matrix} \begin{bmatrix} w_1 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = n w \quad \text{A:Matrice de Comparaison Appariée (n x n)} \quad (3.1)$$

Dans le cas inconsistant, un système d'équations homogènes linéaires (Équation 3.1) qui ont des coefficients qui sont d'une échelle absolue pour obtenir le principal vecteur propre juste pour les priorités est résolu et dorénavant la solution appartient aussi à une échelle absolue qui devient relative sur la normalisation ou l'idéalisation [108]. L'approche d'ANP qui tient compte du feed-back d'interdépendance contient le concept de dominance et lève la supermatrice aux pouvoirs en ajoutant ou à la production. L'index de consistance (IC) est calculé comme :

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad \text{où } \lambda_{\max} \text{ dénote eigenvalue principal de la matrice.} \quad (3.2)$$

Selon Saaty, la limite acceptable pour l'index de consistance est 10 %. Si cette limite est passée alors la comparaison appariée doit être reconsidérée.

Une édition essentielle dans le processus de comparaison est la consistance dans la réalisation des jugements, c'est-à-dire dans chaque ensemble de matrice de comparaison

le même critère devrait être utilisé pour faire toutes les comparaisons, où on appelle ce critère « le critère de contrôle ». Saaty (2005) [100] a accentué sur l'importance d'un critère de contrôle en faisant le jugement, comme c'est une façon importante de concentrer la réflexion en répondant à la question de dominance. Ainsi, l'ANP implique au départ dans la décomposition d'un problème complexe avec une variété d'influences et le fait de le retenir ensuite ensemble en utilisant les poids de ces influences.

Tous les rapports dans ANP sont considérés avec la matrice de comparaison appariée et la supermatrice qui est utilisée pour obtenir les vecteurs de priorité en montrant le rapport entre les facteurs. La supermatrice bouge de la dépendance d'un facteur simple sur tous les facteurs aux vecteurs de priorité [106]

Saaty (2005) a aussi admis que le concept d'influence est essentiel dans la prise de décision, puisque l'influence est une force qui crée des changements, un ordre, ou un chaos [100]. C'est pour pourquoi quand nous sommes dans le processus de prise de décision, il est essentiel d'examiner toutes les influences potentielles et pas simplement les influences du haut en bas ou le fond pour dépasser comme en cas de la hiérarchie.

La plupart des décisions sont analysées avec les respects à ce qui est important pour une personne ou un groupe et ce qui est vu comme préféré dans la réalisation d'un choix. Pourtant, Saaty (2005) soutient que quand nous permettons le feed-back, alors ce qui est attendu se terminer comme conséquence de toutes les influences est que nous voulons vraiment savoir. Dans ce cas-là les priorités s'ensuivant permettent à un de prendre les mesures nécessaires en choisissant la meilleure alternative disponible [100]. De plus, par l'analyse de sensibilité on assurerait que pas seulement le résultat le plus favorisé ira faire des résultats, mais aussi que cela reste ferme face aux influences qui peuvent survenir après qu'il est exécuté.

Pour clairement comprendre l'ANP, la différence entre une hiérarchie et un réseau sera démontrée. Une hiérarchie a un but ou un groupe source. Et en cas de l'inclusion des alternatives disponibles dans le modèle il aura un nœud d'évier ou un groupe qui représente les alternatives de la décision. De plus, une hiérarchie est un haut linéaire, en

bas la structure sans feed-back, de plus bas aux niveaux supérieurs. Pourtant de nouveau, quand les alternatives sont incluses, il a vraiment une boucle au niveau de fond en montrant que chaque alternative dans ce niveau dépend de lui; dorénavant, on considère que les éléments sont indépendants l'un de l'autre. Au contraire, un réseau permet à l'influence d'être transmis d'un groupe à autre (dépendance extérieure) et en arrière directement du deuxième groupe ou en se déplaçant par les groupes intermédiaires par un sentier; le sentier dépend à la nature du problème et du niveau de dépendance dans le réseau. De plus, un système peut être produit d'une hiérarchie en augmentant ses connexions progressivement, créer le réseau en raccordant des composantes comme désiré et quelques composantes ont la boucle de dépendance intérieure. Voir Figure 3.1 pour les dépendances possibles d'ANP.

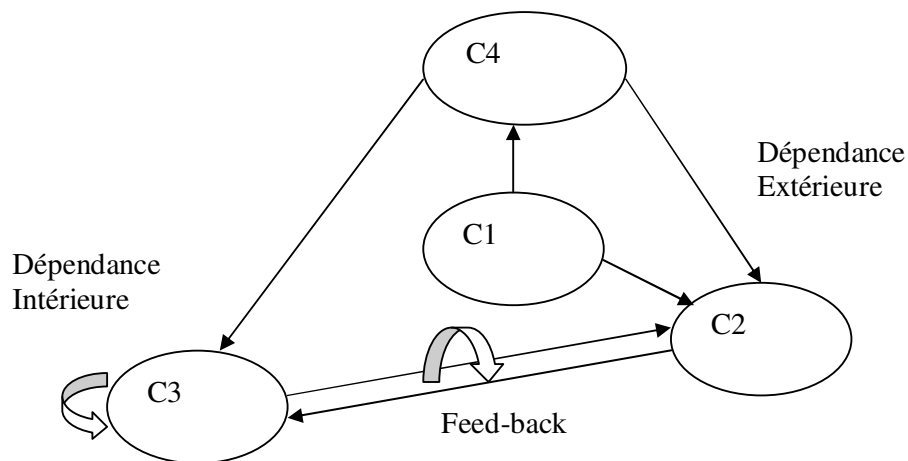


Figure 3.1 Structure d'ANP [53]

Dans un réseau, chaque vecteur de priorité est tiré et y inclus la position correspondante comme un vecteur de colonne dans une supermatrice d'impacts en ce qui concerne le critère de contrôle. Dans l'ANP et comme l'AHP, les critères doivent être pesés. Pourtant, les poids ne peuvent pas être sûrs en allouant simplement des nombres aux critères, encore, les critères doivent être comparés en ce qui concerne un objectif (ou les objectifs multiples).

Pourtant, dans le processus d'évaluation, un problème peut se produire à propos de la consistance des comparaisons appariées. Le rapport de consistance (RC) fournit une

évaluation numérique de comment ces évaluations pourraient être inconsistant (Bu-Qammar et d'autres., 2006) [99]. Plusieurs auteurs ont suggéré les algorithmes voulus de calculer CR (Cheng et Li, 2005) [101]. Quant au modèle d'ANP proposé dans cette thèse, il est supposé que si le rapport de consistance calculé est moins de 0.10, on considère que « la consistance est satisfaisante » (Saaty, 2003) [56].

3.2.1. Supermatrice du Processus de Réseau Analytique

Saaty (2005) a expliqué la supermatrice d'un système de feed-back, ainsi, il a supposé un système de groupes ou de composantes, où les éléments dans chaque intermède de groupe, ayez un impact sur, ou sont sous l'influence de certains ou tous les éléments de ce groupe ou d'un autre groupe en ce qui concerne un critère qui gouvernent les actions réciproques du système entier.

Par les comparaisons appariées un vecteur de priorité est tiré, qui représente l'impact d'un ensemble donné des éléments dans une composante sur un autre élément dans le système. Saaty (2005) a expliqué la situation quand un élément n'a aucune influence sur un autre élément, en déclarant que sa priorité d'influence n'est pas dans ce cas-là tirée, encore il est alloué comme le zéro. La comparaison appariée des matrices s'ensuivra dans les vecteurs de priorité, qui sont chacun entrés comme faisant partie d'une colonne d'une supermatrice. Saaty (2005) a davantage expliqué que, la supermatrice représente la priorité d'influence d'un élément à gauche de la matrice sur un élément au sommet de la matrice [100]. Une supermatrice est une matrice partagée qui est composée d'un ensemble de rapports entre deux groupes. La supermatrice non pondérée W contient les priorités locales tirées des comparaisons appariées. W_c est une matrice représentant les poids de critères en ce qui concerne les alternatives, W_s dénote les poids de sous-critères en ce qui concerne les critères et W_A inclut les poids d'alternatives en ce qui concerne les sous-critères. Plus, W_s est dénoté comme la matrice de dépendance intérieure de sous-critères. (Voir 3.3)

<i>Critères</i>	<i>Sous</i>	<i>Alternatives</i>
	<i>Critères</i>	

$$W = \begin{pmatrix} 0 & 0 & W_c \\ W_s & W_s & 0 \\ 0 & W_A & 0 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \textit{Critères} \\ \textit{Sous-critères} \\ \textit{Alternatives} \end{array} \quad (3.3)$$

3.2.2. Stochasticité de la Supermatrice

Saaty (2005) l'a rendu connu que l'action réciproque dans la supermatrice ANP peut être mesurée en ce qui concerne plusieurs différents critères [100]. Comme un cadre général, il a expliqué que pour afficher et rattacher les critères, ils doivent créer une hiérarchie de contrôle séparée qui inclut les critères et leurs priorités.

Dorénavant, pour chaque critère les composantes sont comparées selon leur impact/absence relatif d'impact l'un sur l'autre la composante au sommet de la supermatrice, cela cédera pour développer des priorités de lester le bloc matrices des colonnes de vecteur propre sous cette composante dans la supermatrice.

La résultante de peser les composantes de la supermatrice non pondérée est une matrice stochastique qui est désignée comme la supermatrice pondérée. Saaty (2005) a accentué que la supermatrice doit être stochastique pour obtenir des priorités limitantes significatives [100].

De plus, au départ, la supermatrice devrait être réduite à une matrice avant de prendre sa limite, où chacune de sa colonne résume à l'unité, qui s'ensuivra dans une matrice que l'on appelle une colonne de la matrice stochastique. Normalement, une supermatrice n'est pas stochastique. La raison est que, sa colonne est composée de plusieurs vecteurs propres dont les entrées dans la forme normalisée résument à un et donc, chaque colonne dans les sommes supermatricielles au nombre de ses vecteurs propres non zéro. C'est pour pourquoi nous devons comparer ses groupes pour le convertir en matrice stochastique (Bu-Quammaz, 2007) [102]. Les groupes sont comparés selon leur impact l'un sur l'autre en ce qui concerne le critère de contrôle général que nous avons considéré et ainsi, en cas de plusieurs critères de contrôle nous devons le répéter plusieurs fois pour un problème de décision une fois pour chaque critère de contrôle.

Pour chaque critère de contrôle, plusieurs matrices de comparaison sont nécessaires. Ainsi, chaque matrice est utilisée pour comparer l'influence de tous les groupes sur un groupe donné auquel ils sont raccordés. Cela ira faire des résultats dans un vecteur propre d'influence de tous les groupes sur chaque groupe. Un vecteur aura des composantes zéro quand il n'y a aucune influence. La priorité d'une composante de tels vecteurs propres a eu l'habitude de lester tous les éléments dans le bloc de la supermatrice qui correspond aux éléments tant de l'influence que du groupe influencé. Le résultat est une supermatrice stochastique.

3.2.3. Hiérarchie de Contrôle

Saaty (2005) a défini la hiérarchie de contrôle comme "une hiérarchie avec les critères, appelés des critères de contrôle qui servent d'une base pour faire des comparaisons appariée de l'influence". Où l'influence pourrait être : l'influence économique, l'influence sociale, l'influence de l'environnement. etc. Pour chacun des critères de contrôle, les priorités d'une supermatrice de limite devraient être obtenues et ensuite plusieurs ensembles des priorités sont combinés en les lestant par les priorités des critères de contrôle d'obtenir un résultat général [100].

En général, Saaty (2005) a expliqué que l'on peut penser à l'analyse de priorités dans un système du point de vue d'une hiérarchie de contrôle avec la dépendance parmi son sous-système de niveau de fond arrangé comme un réseau. Où la dépendance peut survenir entre les groupes et dans eux. Dans quelques cas de dépendance intenses un réseau de contrôle peut remplacer une hiérarchie de contrôle en haut avec la dépendance parmi ses groupes.

Une composante ou un groupe dans l'ANP sont "une collection d'éléments dont la fonction provient de la synergie de leur action réciproque et a dorénavant une fonction de plus haut ordre non trouvée dans n'importe quel élément simple" (Saaty, 2005) [100]. Saaty (2005) a davantage expliqué que les groupes d'un système devraient avoir de synergie entre les éléments qu'ils combinent, ou ils représenteraient une collection mécanique sans sens inhérent. Un autre concept essentiel est le fait que les critères dans

la hiérarchie de contrôle qui sont utilisés pour comparer les groupes sont d'habitude les critères parentaux importants dont les sous-critères sont utilisés pour comparer les éléments dans la composante. Depuis que les critères ont eu l'habitude d'être comparable, les groupes doivent être plus généraux que ceux qui sont utilisés pour comparer les éléments, on le renvoie à la complexité fonctionnelle mentionnée précédente des groupes. Bien qu'et pour l'utilité, les comparaisons tant des groupes que des éléments soient accomplies du point de vue des mêmes critères de contrôle dans la hiérarchie de contrôle [102].

Le concept d'une hiérarchie de contrôle est critique pour l'analyse ANP, comme il fournit des critères dominants à comparer chaque type d'action réciproque qui est destinée par la représentation de réseau. Saaty (2005) a défini deux différents types de critères de contrôle (les sous-critères) [100].

Le premier type est quand un critère de contrôle est directement raccordé à la structure comme le but d'une hiérarchie si la structure est une hiérarchie. Dans ce cas-là on appelle le critère de contrôle une comparaison - "de liaison" du critère [102]. Autrement, un critère de contrôle ne communique pas directement à la structure, mais "incite" des comparaisons dans un réseau. Dans ce cas on appelle le critère de contrôle une comparaison - "d'incitation" du critère.

Pour résumer, une hiérarchie de contrôle est une hiérarchie de critères et de sous-critères qui aident à la réflexion sur la propagation d'influence. Dans la forme générale d'ANP, les priorités sont tirées pour les critères de contrôle avec les avantages, les opportunités, les prix, ou les risques sont pris en tête. Dans certains cas, il serait plus facile d'utiliser les critères pour comparer les groupes d'un système et des sous-critères pour comparer les éléments dans les groupes. La question générique pour la comparaison est : étant donné un élément dans n'importe quel groupe, encore combien un élément donné d'une paire influence cet élément en ce qui concerne un sous-critère de contrôle (le critère) ? Et on demande que le même type de question compare des groupes. Les poids des groupes sont utilisés pour lester les blocs de la supermatrice conforme au groupe se laissant influencer.

Saaty (2005) a dit en passant que dans chaque bloc de la supermatrice, une colonne est vecteur propre normalisé qui peut inclure quelques entrées zéro, ou tous ses éléments sont égaux au zéro. L'une ou l'autre voie, il est pesé par la priorité du groupe correspondant à gauche. Si c'est le zéro, cette colonne de la supermatrice doit être normalisée après être pesée par les poids du groupe [100].

3.3. Structure du Processus de Réseau Analytique (ANP)

L'ANP est une généralisation d'AHP et peut être utilisé pour traiter plus de problèmes de décision sophistiqués. ANP est consisté de deux parties. Le premier se compose d'une hiérarchie de contrôle (ou le réseau) des critères et des sous critères qui contrôlent les réseaux de feed-back. La deuxième partie se compose des réseaux d'influence qui contiennent les facteurs du problème et des groupements logiques de ces facteurs dans les groupes (Figure 3.2). Chaque critère de contrôle (ou le sous critère) a un réseau de feed-back. Une supermatrice de limiter l'influence qui donne les priorités des facteurs dans le réseau est calculée pour chaque réseau (Saaty, 2001c) [52].

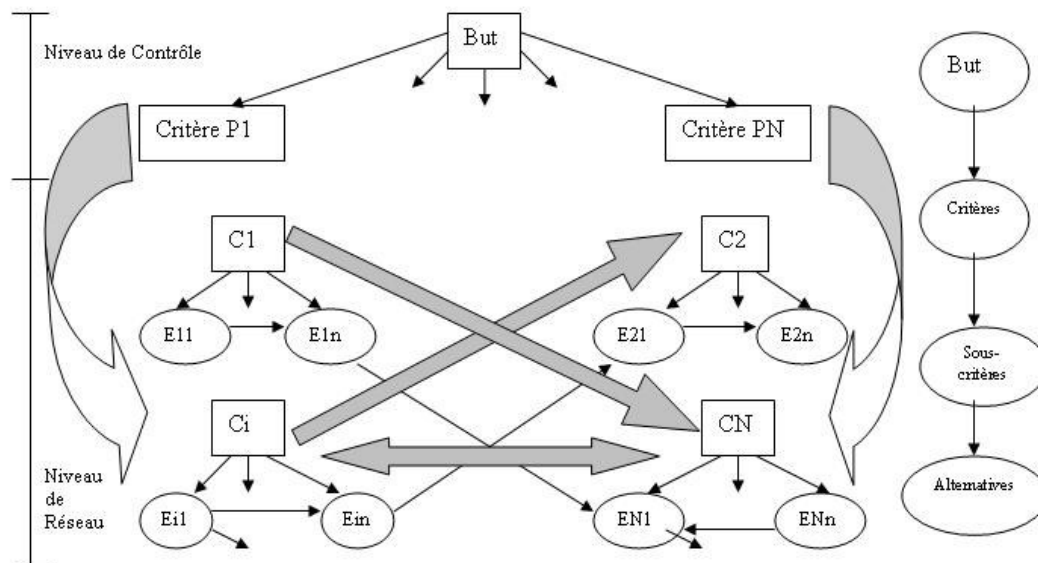


Figure 3.2 Niveaux de la structure d'ANP [56]

Saaty décompose davantage les mérites dans les critères de contrôle comme économique, politique et social, dont chacun aura un réseau de décision (quelquefois

appelé un sous filet) associé à cela. Ici nous montons directement les sous filets pour chaque mérite. Chaque réseau de décision est composé des groupes, leurs éléments et communique entre les éléments. Un lien entre un élément ("le parent") et les éléments auxquels il communique dans un groupe donné (ses "enfants") invente l'ordinaire comparaison de paire de AHP. Les actions réciproques, le feed-back, les influences et les dépendances dans le système sont exprimés par ces liens. On appelle des liens entre les éléments dans le même groupe les dépendances intérieures, alors que l'on appelle des liens entre un élément parental dans un groupe et ses enfants dans un autre groupe les dépendances extérieures (Saaty, 1999) [53].

Les dépendances intérieures et extérieures sont la meilleure façon que les décideurs peuvent capturer et représenter les concepts d'influence ou du fait de se laisser influencer, entre les groupes et entre les éléments en ce qui concerne un élément spécifique. Les comparaisons appairées sont faites systématiquement pour toutes les combinaisons en utilisant l'échelle de comparaison fondamentale (de 1-9) d'AHP qui est utilisé pour indiquer combien de temps un élément domine un autre. Réciproques de ces valeurs sont utilisés pour la correspondance intervertissent des jugements. Dans la réalisation des jugements, le décideur peut incorporer l'expérience, la connaissance et les données dures (Harker et Vargas, 1990) [54].

Saaty a proposé les approches du processus de hiérarchie analytique (AHP) et d'ANP, qui peuvent être utilisées pour examiner l'hiérarchie et les représentations de modèle de réseau. Le pouvoir d'AHP/ANP est dans leur utilisation de balance de rapport spéciale pour capturer toutes les sortes d'actions réciproques entre les critères tangibles et impalpables pour faire des prédictions exactes et de meilleures décisions. Tant les méthodes prétendent posséder des composantes qualitatives que quantitatives. Ils emploient non seulement la procédure pour allouer l'importance aux critères, mais évaluer aussi les préférences globales aux alternatives. Ces caractéristiques sont d'autres avantages d'approches d'AHP/ANP. Pourtant, AHP est limitatif dans la solution des problèmes ayant un rapport hiérarchique unidirectionnel linéaire parmi les critères. ANP, la forme générale d'AHP, n'exige pas cette structure sévèrement hiérarchique et peut donc traiter des problèmes ayant des interactions complexes parmi les critères (les

dépendances et les feed-backs) pour qu'il puisse manipuler les complexités de problèmes de monde réel pour prendre des décisions sociétales, gouvernementales et d'entreprise (Salo et Hamalainen [55]; Saaty [56]). Malheureusement, les applications d'ANP ont été manifestement limitées par rapport à AHP, en raison de leur complexité et nature consommant du temps. Pour l'instant, l'approche d'ANP s'est prouvée pour être réussie quand la connaissance spécialisée est utilisée dans les affaires (Lee and Kim [57]; Meade and Sarkis [58]; Partovi [59]; Sarkis et Sundarraj [60]; Agarwal et Shankar [61]; Sarkis et Talluri [62]), social (Sarkis [63, 64, 65]) et fabricant (Meade et Sarkis [66]; Karsak et al. [67]) les contextes de décision ou utilisé pour prédire les sports vient dehors (Partovi et Corredoira [68]) et les tours économiques (Blair [69]).

Trois stades caractérisent ANP : la structuration, l'évaluation et la synthèse. Avant tout, le stade de structuration est exécuté. Selon les données reçues de la révision de littérature, les interviews avec le parieur et les groupes spécialisés, les valeurs et les objectifs sont spécifiées et les critères pertinents et les alternatives sont identifiées et produites. Les participants devraient être encouragés à avoir des discussions pour essayer et atteindre un consensus sur ces comparaisons. Par exemple, Decision Lens Suite™ soutient l'utilisation de pavés numériques qui peuvent aider à faciliter un consensus autant que possible. Dans certains cas où une réunion de groupe ne peut pas être faite, les analystes de décision peuvent aussi calculer les moyens géométriques de tous les jugements de comparaisons paires d'individus de différents décideurs pour chaque question pour révéler les jugements de groupe agrégés. Les jugements de groupe sont alors arrangés dans la comparaison matrices paires, qui sera la contribution pour le logiciel de Super Decisions [70].

Le concept clé de l'ANP est que l'influence ne doit pas nécessairement couler seulement en bas comme est le cas avec la hiérarchie dans l'AHP. L'influence peut couler entre n'importe quels facteurs dans le réseau provoquant des résultats non linéaires de priorités de choix alternatifs.

Par exemple, comme un utilisateur augmente le poids d'un critère, le résultat consiste en ce qu'une alternative commence à recevoir une plus haute priorité, mais comme le

critère continue à être augmenté, les effets de feed-back du réseau font vraiment l'alternative commencer à recevoir une priorité plus basse. Ce concept est semblable au concept dans l'économie de diminuer des retours marginaux qui déclare que chaque unité supplémentaire de n'importe quoi à un point devient relativement moins de valeur que les unités précédentes à un décideur.

L'ANP est extrêmement utile pour les influences et plus larges prophétiques de l'environnement peut être mis en facteurs dans les décisions. Les meilleures applications de l'ANP sont dans les décisions où les risques et les menaces sont des facteurs importants dans le processus de décision et le succès d'organisation dépend hautement d'une compréhension consciencieuse de l'environnement entier plutôt que les buts juste d'affaires et les objectifs [71].

3.4. Dépendance Structurelle et Fonctionnelle

À la différence de l'estimation des alternatives où nous les comparons à l'alternative standard ou idéale meilleure possible, dans le processus de jugement comparatif nous comparons chaque alternative avec certains ou toutes les autres alternatives. Dans ce cas, une alternative qui est idéalement pauvre sur un attribut pourrait avoir une relativement haute priorité par rapport à de toujours plus pauvres alternatives sur cet attribut, mais avoir la priorité basée sur un autre attribut où c'est presque idéalement bon, mais pauvre par rapport aux alternatives mieux évaluées. Ainsi le grade final de n'importe quelle alternative dépend de la qualité des alternatives avec lesquelles il est comparé. Dorénavant dans la réalisation des comparaisons parmi les alternatives, la priorité de n'importe quelle alternative se laisse influencer pas seulement par combien d'alternatives il est par rapport à, mais par leur qualité.

Généralement, dans les copies augmentant d'une alternative indéfiniment pour que l'univers soit plein d'eux a tendance à déprécier leur valeur à moins qu'il n'y ait la synergie parmi eux pour que le tout soit plus que la somme de ses parties. La synergie arrive quand les copies soutiennent chacun les fonctions d'autre, pour qu'ils aient tendance à augmenter chaque valeur d'autre. Le premier, la dépréciation de valeur, est

en raison de la dépendance structurelle et le deuxième, en appréciant la valeur, est en raison de la dépendance fonctionnelle dans laquelle les alternatives dépendent directement l'un de l'autre comme quelques industries font.

Comment déterminons-nous si les alternatives dépendent ? Nous les comparons dans les paires pour voir comment fortement plus d'un membre d'une paire influence une troisième alternative en ce qui concerne un critère commun. Que nous faisons dans l'ANP pour tirer des priorités de dépendance. S'il n'y a aucune influence pour une telle comparaison, les alternatives sont indépendantes. Un ensemble d'alternatives indépendantes ne devrait jamais changer le grade quand estimé alternativement parce qu'ils sont estimés indépendamment de l'un l'autre. Quand ils sont comparés dans les paires, ils deviennent structurellement dépendants. C'est quelquefois connu comme l'indépendance conditionnelle dans la théorie de chances. Si les alternatives dépendent, structurellement ou fonctionnellement, n'importe quoi peut arriver à leurs priorités et à leurs grades quand de nouveaux sont ajoutés. Il est possible de traiter des alternatives quand ils sont comparés comme s'ils sont indépendants en allouant le meilleur des alternatives la valeur un en ce qui concerne chaque critère et les autres alternatives proportionnellement moins en utilisant le principal vecteur propre et en idéalisant les résultats en se divisant par le plus grand. N'importe quelle nouvelle arrivée est comparée seulement avec l'idéal conformément à chaque critère et placée ci-dessus ou au-dessous de cet idéal. Ainsi, sa valeur peut être plus grande qu'un si nécessaire. La comparaison sans doute relative ne devrait pas être utilisée quand c'est connu à l'avance que les alternatives sont complètement indépendantes l'un de l'autre. Les renversements de grade dans la mesure relative se produisent en pratique en raison du nombre et de la qualité d'autres alternatives. Les autres alternatives n'ont aucune influence sur une alternative quand il est estimé. Dans la vie réelle, le nombre d'alternatives et de leur qualité, tous les deux ont réfléchi dans le processus de normalisation, peut affecter le grade de n'importe lequel d'entre eux. Ainsi de nouveau, le nombre d'alternatives et de la qualité d'autres alternatives ne peut pas être inclus comme les critères dans un cadre de multicritères parce qu'alors ils feraient une personne à charge alternative sur d'autres alternatives. Ils doivent faire partie de la structure et des opérations mathématiques du processus d'évaluation. Nous notons que l'ANP prend automatiquement la qualité en

considération et le nombre d'alternatives. Il y a de nombreuses occasions où pour la simplicité les gens essaient de forcer la préservation de grade et recevoir des classements faux pour les alternatives qui devraient être classées comme s'ils dépendent structurellement [53]. Ainsi c'est utile en pratique de réaliser les deux sortes de classements. Quand on obtient de différentes réponses on doit penser si on veut être normatif et prévenir le renversement de grade pour une raison justifiable, ou y permettre de faire marche arrière pour une raison pratique et désirable rattachée à la performance relative plutôt que la performance idéale. Le président d'un pays en développement a été une fois dit par un interviewer que selon le Congrès américain son pays ne faisait pas bien. Il a dit que notre progrès ne devrait pas être mesuré par les normes idéales du pays le plus développé, mais quant à comment nous étions l'année dernière et où nous sommes maintenant. C'est la différence entre les deux modes.

Quant à l'effet de nombre sur le classement, Corbin et Marley [72] ont offert l'exemple de la dame qui a fait des achats pour les chapeaux et a trouvé deux chapeaux elle a aimé presque tout aussi seulement découvrir qu'il y avait beaucoup de copies de celui qu'elle a aimé mieux et elle a acheté l'autre. On dirait qu'elle n'a pas voulu être vue en portant un chapeau qui est porté par beaucoup d'autres femmes, mais elle a seulement repris la connaissance de que parce qu'elle a appris qu'il y avait beaucoup de chapeaux de la même sorte. Supposez maintenant qu'au lieu des chapeaux c'était des ordinateurs. Dans ce cas elle ne changerait pas d'avis et achèterait le meilleur ordinateur malgré tout combien de cela il en existe.

Les jugements sont identiques dans les deux cas encore la décision est différente. Que critère peut-on utiliser pour représenter la différence sans violer l'indépendance ? Dire que les chapeaux et les ordinateurs sont de façon indépendante évalués de file empêche un de reconnaître qu'il y a beaucoup d'autres, encore le nombre a un effet et n'importe quel critère qui prend il dans la considération fait la personne à charge d'alternatives à cause du nombre. Le changement de sa préférence à cause de la connaissance qu'il y a beaucoup de même alternative, suppose qu'il y a la dépendance. Il semble que si le nombre devrait ou ne devrait pas influencer le résultat est à la hauteur du décideur et ne devrait pas être légiféré comme une loi parce qu'il peut aller l'une ou l'autre voie, le

nombre peut avoir une influence dans une décision et pas dans un autre. Ainsi plutôt qu'être inconditionnellement indépendant l'un de l'autre, les alternatives sont en fait seulement sous conditions indépendantes. Comme nous verrons ci-dessous, la dépendance implique la normalisation. Exiger qui a apparié des comparaisons devrait produire des résultats comme si les alternatives sont inconditionnellement indépendantes souvent semble artificiel et a besoin du craquement de nombre dans une voie qui produit toujours des classements qui sont semblables à la mesure absolue.

Nous voyons qu'il y a trois sortes de relations parmi les alternatives : l'indépendance, l'indépendance conditionnelle et la dépendance fonctionnelle. La plupart de prise de décision de multicritères (MCDM) la littérature est concernée avec les alternatives indépendantes. Ensemble avec la dépendance qui exige une structure de réseau, l'indépendance conditionnelle qui est un cas spécial de réseaux, mais se produit dans les structures hiérarchiques, implique des comparaisons appariées et utilise la normalisation dans les priorités dérivées. Les alternatives dépendent si en les comparant mutuelle, certains sont perçus pour influencer une troisième alternative en ce qui concerne un attribut donné plus que d'autres. Autrement ils sont indépendants, mais sous conditions ainsi si mutuelles ont été comparable.

3.5. Théories Normatives contre Descriptives

MCDM une théorie peut être normative ou cela peut être descriptif. La théorie par exemple utilitaire (MAUT, MAVT) est une théorie normative alors que l'AHP et ANP sont descriptifs. Une déclaration descriptive ou positive est une déclaration de ce qui est cela ne contient aucune indication d'approbation ou de désapprobation (par ex., ce papier est blanc; les vaches mangent des légumes). Il est clair qu'une déclaration positive peut être incorrecte. Un normatif, ou ordonnateur "ce qui doit être" la déclaration nous dit comment les choses devraient être (par ex., les gens doivent être honnêtes). Il n'y a aucune façon de réfuter cette déclaration. Si on est en désaccord avec cela, il n'a aucune façon sûre de convaincre quelqu'un qui croit la déclaration qu'il se trompe à moins que l'on n'aille dehors prendre des échantillons de ce qui se trouve vraiment et le spectacle que les assertions se sont débrouillées pas se conforment à la

réalité. La religion est normative (catégorique) de ce qui devrait être, la science est descriptive de ce qui est. Dans la nature qui n'a aucun jugement pour rendre ou les critères pour ajouter ou effacer, la présence de beaucoup d'alternatives, qui sont autrement indépendantes l'un de l'autre, peut réduire ou augmenter le survivre et ainsi aussi la priorité d'autres créatures vivantes.

La théorie utilitaire avec ses résultats d'échelle d'intervalle et balance d'intervalle qui ne peut pas être résumée, suppose l'indépendance stricte d'alternatives et ignore donc des situations que sa méthodologie ne peut pas manipuler comme la dépendance d'alternatives sur les alternatives dans le nombre et la sorte ou dans la fonction (comme arrive dans les comparaisons appariées) ou les critères sur les alternatives. Dans la théorie utilitaire, les alternatives sont seulement estimées alternativement et même alors les gens remarquables avec les exemples que le grade ne devraient pas toujours être préservé.

Pour expliquer pourquoi les grades faisaient marche arrière, ils ont cru qu'il y doit avoir de nouveaux critères ou y changer dans les jugements. Mais ce n'est pas assez comme nous avons vu. Keeney et Raiffa dans leur livre [73], dans la référence à leur constants escaladant k_Y et k_Z disent que "si nous avons évalué $k_Y=0.75$ et $k_Z=0.25$, nous ne pouvons pas dire qu' Y est trois fois plus importantes que Z . En fait nous ne pouvons pas conclure que l'attribut Y est plus important que Z . En allant un pas davantage il n'est pas clair comment nous définirions avec précision le concept qu'un attribut est plus important qu'un autre. Dans sa forme originale la théorie utilitaire de multi attribut (MAUT) a interdit des comparaisons de critères, mais a pris l'action qu'après que l'AHP a montrée comment et une nouvelle théorie a apparu avec de nom la théorie de valeur de multi attribut (MAVT). Si on peut comparer des critères on peut, avec la plus grande aisance, comparer aussi des alternatives et il n'y a aucun besoin pour les fonctions utilitaires supposées pour exister pour utiliser dans toutes les décisions. La mesure tirée de la comparaison appariée dans l'AHP est nécessaire dans le cadre général de l'ANP pour manipuler ces cas. Le nouveau paradigme de mesure relative permet à un d'inclure ces dépendances auparavant ignorées.

Le Processus de Réseau Analytique (ANP) est une théorie générale de mesure relative utilisée pour tirer la balance de rapport de priorité composite de la balance de rapport individuelle qui représente des mesures relatives de l'influence d'éléments qui réagissent réciproquement en ce qui concerne les critères de contrôle.

Avantages :

- a) La manipulation des critères est possible tant quantitatifs que qualitatifs et le fait de capturer des résultats plus réalistes.
- b) Puisque l'ANP est capable de s'occuper de toutes les sortes de feed-back et de dépendance dans un système de décision, il fournit une approche plus exacte en modelant un environnement de décision complexe. Le pouvoir des mensonges d'ANP sur son utilisation de balance de rapport pour capturer toutes les sortes d'actions réciproques et faire les prédictions exactes et, même de plus, pour prendre les meilleures décisions.
- c) ANP s'occupe de l'incertitude et de la complexité et fournit des pénétrations que d'autres méthodes traditionnelles pourraient manquer.

Inconvénients :

- a) ANP est une méthodologie complexe et exige plus de comparaisons qu'AHP traditionnel et il augmente l'effort.
- b) Une autre restriction pourrait exister dans le cas où s'il y a plusieurs alternatives dans le modèle de décision. Du point de vue de la réalisation d'un certain nombre de paire les comparaisons sages, il demanderait tout à fait.

Dans cette partie de travail, les propriétés d'ANP sont indiquées. Dans la prochaine partie, le secteur de confection qui est choisi pour modéliser l'ANP va être expliqué. La condition du secteur dans le monde et le positionnement de Turquie seront dévoilés.

4. SECTEUR DE CONFECTION (Prêt-à-porter)

Avant de passer à l'application du modèle ANP avec le diamant de Porter, le secteur de confection qui est le sujet du modèle va être analysé. L'analyse constitue l'aspect mondial bien que l'aspect domestique. Les tendances globales et les concurrents du marché sont importants dans la structuration des stratégies alternatives. Par exemple, la Chine cause une très grande menace pour les pays qui font l'exportation à l'Union Européenne (UE) et aux Etats-Unis.

4.1. Analyse du Secteur de Confection dans le Monde

Le secteur textiles et confection est un secteur grand et divers qui peut être subdivisé en parties distinctes offrant ainsi des opportunités pour les pays avec les dotations de ressources différentes. La division traditionnelle est entre la production de fibres naturelles, étoffes et d'habillement fini bien que l'importation, la distribution et les segments de détail jouent un rôle jamais plus important dans la chaîne de valeur d'industrie (OECD, 2006; Nordas, 2005) [93]. La production de fibre naturelle est le domaine d'économies agricoles avec l'approche aux usines dont la fibre est produite. La production de fibre synthétique dépend de la capacité d'innover ou adopter de nouvelles technologies. Les fibres sont lancées dans le fil et le fil est soit tissé soit tricoté dans l'étoffe. L'étoffe est alors finie qui implique de mourir, en imprimant ou en s'adoucissant, parmi d'autres. La production d'étoffe est une activité intensive de capitale hautement automatisée et est susceptible aux avancées technologiques. Les vêtements de la production se composent de couper l'étoffe, en le groupant, en s'attachant dans les paquets et en cousant ensemble. Les vêtements de la production sont laborieux et les ouvriers sont spécialisés dans un nombre limité de tâches exécutées répétitivement. Quand même, la coupure est souvent un processus aidé d'ordinateur et

s'est spécialisée les machines sont utilisées pour les différents types de couture (Nordas, 2005) [93].

Après avoir une vue de la production, la situation du secteur et les nouvelles tendances dans le secteur seront analysées dans les paragraphes suivants.

4.1.1. Situation du Secteur dans le Monde Entier

Nous considérons des changements en Turquie, "presque" le pays d'UE, mais pourtant celui qui a beaucoup d'avantages de prix bas associés à la croissance d'importations. Cela fournit non seulement une opportunité d'évaluer comment un pays a profité de la libéralisation récente de commerce, mais aussi comment les sociétés dans ce pays ont essayé de bouger dans de plus hautes activités à la valeur ajoutée comme leurs taux de salaire ont grandi [81]. Cela confère sur la Turquie quelque chose d'un statut transitionnel mais il démontre aussi la tendance par quoi autrefois bas les producteurs coûtés mettent la chaîne de valeur plus haut et essaient de rivaliser à travers une large gamme de prix, qualité, les dimensions de vitesse qui pourraient davantage menacer de hautes économies de salaire.

Les importations continuent à déplacer la production domestique dans tous les pays sauf la Turquie, en montant les taux de salaire là rendent des fabricants incertains de la viabilité continuée de production domestique. L'emploi, surtout dans le Royaume-Uni et l'Allemagne où l'industrie rétrécit rapidement, continue à décliner. Le gouvernement, particulièrement les politiques d'UE, loin d'être protectionniste, est développé pour encourager les gens à quitter l'industrie et subventionner indirectement (par les accords commerciaux) la production dans les pays comme le Maroc. Par conséquent, on peut complètement s'attendre aux déclinés même de plus dans l'emploi. La productivité parmi les ouvriers existants reste ferme ou dans certains cas même décliné. Pourtant, l'Italie continue à investir plus lourdement sur les employés que disent le Royaume-Uni mais fait ainsi dans le contexte d'un modèle d'organisation industriel où de petites sociétés et des districts industriels sont donnés le privilège et prolifèrent. À cause du succès relatif de sociétés italiennes comme la haute valeur ajoutée des producteurs, beaucoup le

suggèrent comme un modèle possible pour d'autres économies de haut salaire. Mais la nature atypique de développement industriel italien (Taplin) [81] et la légitimité historique – et le succès – de sa haute mode de stigmatiser, rendent la réplique assez difficile. Les sociétés italiennes ont pourtant été forcées à rationaliser la production et l'avoir fait par outrecuidance augmenté d'outre-mer (principalement dans l'Europe de l'Est et centrale) et les améliorations des canaux de distribution. Le dernier a été accompli comme un conséquence de relations coopératives entre les fabricants et les détaillants qui ont une longue histoire, plus la collectivité locale continuée soutien en faveur de l'industrie.

Dans tous sauf l'Italie et la Turquie, de plus en plus les emplois qui restent seront mieux dans haut à la valeur ajoutée, concevront des catégories. Dans le Royaume-Uni, il y a l'évidence d'agglomérat parmi la technologie de pointe, les compagnies de design sophistiquées qui travaillent de près avec les détaillants à livrer des produits plus uniques. De même les Pays-Bas a vu un changement des sociétés menées de design causées de production, dans ce cas partiellement une réponse à un environnement hautement structuré de détail. Même la Turquie a vu une croissance d'outrecuidance domestique comme les sociétés dans de plus hautes régions de salaire ont déplacé l'assemblage de vêtement pour baisser des régions de salaire dans le pays. Sans doute, cela pourrait annoncer une restructuration de production dans ce pays, comme les sociétés clé vont d'être les sites de production pour les sociétés d'UE/Etats-Unis au fait de clarifier une position de marque internationale dans leur propre droit [81].

En ce qui concerne le développement d'esprit de compétition de WTO puisque 1995, dans lequel l'Accord Textiles et Habillant (ATC) a été signé, en marquant le début d'une phase de 13 ans, des quotas d'importation pour tous les états membres de WTO, l'analyse illustre un processus d'ajustage substantiel est survenu dans l'UE, dans textiles et vêtements. Le secteur a adopté de nouvelles technologies à un pas rapide, tant en ce qui concerne les renseignements que les technologies de communication et les nouvelles techniques de production pour traiter des applications/produits multisectoriels et pour protéger l'environnement (par ex. concernant le matériel hasardeux) ou le consommateur (par ex. le fait d'étiqueter des exigences). Tout aussi, l'industrie d'UE a

un principal rôle dans le développement de nouveaux produits, comme les textiles techniques [83].

Le MFA est venu à une fin en 1994 où l'Accord sur les Textiles et Habillant (ATC) a été présenté en janvier de 1995. Sous l'ATC, il a été convenu que tout le textile et les quotas de vêtements seraient supprimés peu à peu progressivement pendant la période 1995–2005. Le 11 décembre 2001 la Chine est devenue un membre de l'Organisation Commerciale Mondiale (WTO). Comme conséquence de sa nouvelle acquisition WTO, la Chine a obtenu l'approche illimitée au textile et habillant des marchés d'exportation [86].

Comme faisant partie du processus d'accéder au WTO, la Chine doit apporter son régime commercial dans la conformité avec les exigences WTO. Il y a pourtant une région significative dans laquelle les membres WTO devront régler leur traitement d'importations chinoises. Les membres de WTO, en incluant le Canada, concorderont des avantages chinois conformément à l'Accord WTO sur les Textiles et Habillant (ATC).

L'Accord sur les Textiles et Habillant (ATC) était une des réalisations importantes de l'Uruguay Autour. Il a mis fin à un système de commerce dirigé dans le textile et les produits de vêtements qui ont duré depuis plus de 40 ans sous, d'abord, le commerce à long terme international dans l'Accord des Textiles Cotonniers (LTA) et, alors, le MFA. Le système de quota MFA a été adopté comme une mesure de relief temporaire en faveur du textile domestique et habillant (T&C) les fabricants dans les pays développés. Il a fourni la protection au haut prix les industries domestiques et a permis aux exportateurs mal organisés de gagner l'approche aux marchés à la charge des plus productifs dont l'approche avait été limitée [93]. Le système de quota a provoqué le fait de disperser de production globale et de resourcement ont fortement influencé des décisions locales de producteurs de vêtement et de textile globaux. Le système a aussi manqué de la transparence.

L'accord sur les Textiles et les Vêtements exige aux pays importants d'augmenter les taux de croissance de quota basés pour les pays d'approvisionnement importants de 16% pour les membres WTO le 1 janvier 1995; de 25% supplémentaires le 1 janvier 1998; et par un autre 27% en 2002. L'élimination complète de restrictions de quota des membres WTO doit se produire le 1 janvier 2005. La Chine a reçu donc des avantages de libéralisation de produit conformément à l'Accord sur les Textiles et les Vêtements, aussi bien que les augmentations de quota existantes accordées à d'autres pays pendant les cinq ans passés [87].

Pendant que la croissance dans les importations des vêtements est partiellement provoquée par outrecuidance de l'UE, la production laborieuse d'habillement aux pays avoisinant, beaucoup de cette croissance d'importation est un résultat du processus de libéralisation après la signature de l'Accord WTO sur les Textiles et les Vêtements. La Chine, l'Inde, le Pakistan, l'Indonésie, le Bangladesh et, à une mesure moindre, le Sri Lanka, le Viêtnam et le Cambodge a été les vainqueurs principaux de l'ouverture du marché d'UE. La nouvelle acquisition de Chine au WTO a, pourtant, de façon significative modifié le climat boursier comme tous les susdits pays, sauf le Pakistan, avoir depuis connu une goutte ou une stagnation soudaine de leurs exportations de textile et vêtements. Cette évolution s'attend fort probablement post--2005 a augmenté la concentration d'importations d'UE dans les mains d'exportateurs chinois, qui sont déjà aujourd'hui tant plus compétitif que le plus contraint dans le fait d'accéder au marché d'UE [83].

Dans les pays de Candidat et d'Accentué, les textiles et les vêtements ont traditionnellement été un secteur important d'industrie. Par rapport à l'EU15, pourtant, ces pays produisent seulement moins de 10 % de la valeur d'EU15 ajoutée en employant à 60 % textile et vêtements d'emploi d'EU.

La nouvelle acquisition de Chine à l'Organisation Commerciale Mondiale (WTO) le 11 décembre 2001 était un événement monumental. Jamais n'a une nouvelle acquisition au WTO a provoqué de telles émotions intenses à travers le monde entier : l'euphorie, les envies et, avant tout, les peurs. Les ouvriers des deux côtés de l'Océan Pacifique ont au-

delà de vraies peurs de perdre leurs emplois. Les gouvernements et les entrepreneurs tant du développement que des pays développés ont peur d'une montée chinoise d'exportation. Les compagnies dans la Chine, d'autre part, ont peur de la compétition étrangère augmentée et ses fermetures résultantes d'usine et les souffrances sociales [90]. Ce n'est pas surprenant du tout. Après que la Chine est le septième grand pouvoir commercial dans le monde, en se classant quatrième dans le textile et d'abord dans les vêtements des exportations.

Les obligations de nouvelle acquisition WTO ne sont pas fondées sur une règle d'une grandeur correspondant à tous. En fait, la haie a été levée considérablement avec le passage de temps, surtout pour ces candidats dont les économies ont le potentiel pour se développer vite. En règle générale, de plus grands membres potentiels sont forcés à accepter des conditions au-dessus du niveau d'exister des membres WTO [90].

D'après les ressources internationales, avec le rétablissement des quotas que les pays d'UE appliquent dans 10 catégories contre la Chine en 2008, -spécialement dans les premiers mois de l'an- l'importation de confection de Chine est attendue d'être augmenté [80]. Comme l'application des quotas quantitatifs va continuer aux Etats-Unis contre la Chine en 2008, les exportateurs Chinoises vont aller vers le marché UE. Les pertes projetées d'export des pays à cause de Chine sont montrées au Tableau 4.1. Par l'observation, jusqu'à ce que ces avantages d'antimarché libre ne soient enlevés, les membres de WTO seraient dans leurs droits de demander que la Chine être gardée sous la restriction après les quotas soit enlevée en 2005. Le rapport note que l'utilisation de la sauvegarde textile chinoise, même si utilisé efficacement, est seulement une solution à court terme. Ainsi c'est important pour la communauté mondiale de concevoir une sorte de mécanisme retenant plus permanent qui demeurerait en vigueur jusqu'à ce que la Chine n'enlève ces soutiens anticompetitifs de son secteur textile [91].

Dans le Tableau 4.1., il est clair que le Mexique est le pays qui perd le plus dans son export. Ceci est à cause de l'entrance dans le marché des Etats-Unis de Chine. C'est le même cas pour le Canada.

Tableau 4.1. Pertes Projetées d'export Textile et confection à cause de Chine [91]

<i>Pays / Région</i>	<i>Perte (Million \$)</i>
<i>Mexico</i>	- \$ 5,423
<i>UE</i>	- \$ 2,477
<i>Canada</i>	- \$ 1,861
<i>Honduras</i>	- \$ 1,763
<i>Corée du Sud</i>	- \$ 1,620
<i>Indonésie</i>	- \$ 1,390
<i>Turquie</i>	- \$ 1,316
<i>Philippines</i>	- \$ 1,236
<i>Italie</i>	- \$ 1,218

4.1.1.1. Sauvegardes Contre Chine

Comme les taux de croissance de quota accélérés ont accordé la Chine pour beaucoup des catégories de textile et de quota de confection américain sont basses et les quotas contraindront probablement le commerce, USITC (United States International Trade Commission) prévoyait que les effets hostiles seraient probablement connus depuis la fin de la phase ATC - de la période (c'est-à-dire, après le 31 décembre 2004). Les quotas resteraient dans l'endroit jusqu'à la fin de 2004, quand l'ATC expire.

Il est peut-être pour cette raison que les Etats-Unis ont exigé un mécanisme de sauvegarde de quatre ans jusqu'au 31 décembre 2008 pour les textiles et la confection. Pourtant, les détails précis de ses exigences opérationnelles (c'est-à-dire, les points de gâchette) ne sont pas disponibles. Les renseignements d'USTR (United States Trade Representative) indiquent que la disposition autorise aux compagnies américaines et les ouvriers à répondre aux importations augmentées de textile chinois et de produits de confection quand ils constituent une "perturbation du marché." La disposition permet l'imposition de quotas si la perturbation du marché ou la menace de perturbation du marché se produit. Il couvre tout le textile et les produits de confection sous l'ATC comme le 1 janvier 1995. Les restrictions sur le marché désorganisant des importations entrent en vigueur à réception d'une demande des consultations [87].

La Chine a accepté d'incorporer la sauvegarde spécifique pour le textile prévue dans l'Accord Textile Bilatéral chinois-américain. En conséquence cette sauvegarde:

- Couvre tout le textile et les produits de confection conformément à l'Accord WTO sur les Textiles et Habillant (ATC) à partir du 1 janvier 1995.
- Permet des restrictions sur les importations qui sont "dues de commercialiser la perturbation, en menaçant d'entraver le développement ordonné de commerce dans ceux-ci [le textile et la confection] les produits."
- Restreinte sur les importations entre en vigueur au reçu d'une demande des consultations.
- Restreinte peut rester dans l'endroit depuis jusqu'à une année à moins qu'il ne passions par les procédures pour refaire la demande la sauvegarde.
- La Chine n'a aucun droit de réagir contre une restriction. Les termes et les procédures de la sauvegarde textile sont imposables par le règlement de dispute dans le WTO [88].

4.1.1.2. Forme du Commerce de Textile de Post-Quota

En réponse à l'élimination de quotas sur le textile et habillant à la fin de 2004, la Turquie et l'Argentine ont bougé au milieu de 2004 pour protéger des fabricants textiles domestiques en imposant des limites aux importations textiles chinoises. Les importateurs textiles américains ont réussi à recevoir une injonction de cour de justice contre l'imposition de mesures semblables par le gouvernement américain. Pendant ce temps, le Secrétariat WTO a reçu la légalisation de Membres de préparer un rapport sur comment les pays moindres développés (LDCs) peuvent améliorer leur esprit de compétition dans le secteur de vêtements et les textiles.

Le 14 janvier 2005, la Turquie a commencé à exécuter des mesures visées au fait de limiter à 7,5% le taux d'importations augmentées de la Chine de 42 catégories de textiles [89]. Le gouvernement turc avait publié sa décision d'utiliser cette 'sauvegarde textile chinoise,' prévu dans les accords de nouvelle acquisition WTO de Chine le 23 décembre 2004. Le département de commerce extérieur turc avait dit que les importations florissantes de la Chine ont menacé le commerce équitable, en extrayant des fabricants locaux et en conduisant en bas des prix.

Le gouvernement chinois a réagi fortement et vocalement aux restrictions d'importation turques. "Nous sommes choqués et nous opposons fortement à cette décision injustifiée," Chong Quang, le porte-parole pour le ministère commercial chinois, a dit. "Nous pouvons résoudre l'édition commerciale textile par le dialogue et la coopération plutôt qu'entraver bilatéraux économique et échanger des relations." [89]. Le gouvernement chinois a soutenu que la sauvegarde textile chinoise peut seulement être légitimement invoquée après que la perturbation réelle du marché est survenue et a auparavant menacé de défier des sauvegardes imposées simplement à cause de la menace d'une telle perturbation au Corps de Règlement de Dispute du WTO.

Les textiles turcs et les exportations de confection s'élèvent à environ 20 milliards \$ par an et l'action du gouvernement, selon les fonctionnaires d'UE, a causé la pression pour l'UE pour faire le même.

Selon deux le 16 décembre les décrets présidentiels, le 1 janvier 2005 l'Argentine a commencé des quotas de produit imposants qui limitent des importations de certains produits de vêtement et de textile chinois dans l'Argentine. Comme les quotas turcs, l'Argentine utilise la sauvegarde textile chinoise pour limiter la croissance de ces importations à 7,5% par an [89].

Certaines des peurs de l'expiration de quota s'ensuivant dans les pertes d'emploi dans les pays en développement plus petits, moins compétitifs ont eu l'air d'être confirmées dans les semaines dernières où six usines textiles fermées au Lesotho après leurs propriétaires étrangers (du Taiwan, la Chine, la Maurice et la Malaisie) ont quitté le pays, en quittant environ 6,650 sans-emploi d'ouvriers. De même Esquel, un Hong Kong-fondé multinational, a récemment fermé son usine en Maurice et a déménagé au Viêtnam [89].

Pourtant, la peur de guerres commerciales - sur les sauvegardes, les droits d'exportation et les actions WTO - a l'air d'inhiber n'importe quels changements énergiques des écoulements commerciaux. Certaines sources d'industrie ont dit que les ordres sont peu

changés de l'année dernière parce que les importateurs placent leurs ordres prudemment et ne pas mettent "tous leurs oeufs dans une corbeille." [89].

Dans la Chine, cinquante exportateurs textiles importants ont accepté à la fin de décembre 2004 de monter des corps qui établiront des étages de forfait pour six catégories importantes de textiles pour garantir que les quantités n'augmentent pas trop rapidement [89]. Dans la combinaison avec la décision du gouvernement chinois en décembre 2004 pour mettre une taxe d'exportation sur de certaines exportations textiles, ces mesures indiquent que le Chinois essaie de réduire les chances de frictions commerciales avec le fait d'importer des pays.

Dans l'autre coté, le monnaie Chinois yuan augment sa valeur contre dollar et garde sa valeur contre euro. Dans ce cas là, les producteurs Chinoises augmenteront ses pouvoirs de compétitivité. Naturellement, les pays Méditerranéen sont les plus affectés par cela comme ils sont les plus grandes fournisseurs d'UE. France, Italie, Espagne et Portugês font pression pour que les quotas continuent ; mais il soit décidé que l'importation continue sans limitation dans 8 catégories pour la durée 2005-2007 [80].

Evidemment, les coûts de main d'ouvre et d'énergie augmentent en Chine ce qui implique l'augmentation des coûts de production. Les prix augmentés par les coûts de production augment la chance des autres pays pour la compétitivité. Dans l'autre coté, les nouveaux standards du gouvernement Chinois et le programme REACH (Registration, Evaluation and Authorization/Restriction of Chemicals) d'UE sont les facteurs qui vont augmenter les coûts de production [80].

Mais, les subventions appliqués dans chaque niveau d'exportation et les applications qui cause la compétitivité injuste, avec ses prix bas dans le commerce international, Chine reste d'être un menace [80].

4.1.1.3. Pourquoi Chine est si Dominante ?

Pendant que la Chine peut être bénite avec beaucoup d'avantages compétitifs – une main-d'œuvre productive, des taux de salaire bas et des grandes réserves de la main-d'œuvre – ces avantages ne sont d'aucune façon uniques dans le monde se développant et sont certainement partagés par beaucoup de pays exportateurs asiatiques importants. Effectivement, les salaires chinois ne sont pas les plus bas dans le monde – les salaires en Inde, Viêtnam et Bangladesh, parmi d'autres, sont encore plus bas. Pourquoi ne peuvent pas même l'Haïti, Salvador et le Nicaragua, trois pays dans l'Hémisphère Occidental avec les taux de salaire de niveau le plus bas *ET* les devoirs zéro ne rivalisent toujours pas? Pourquoi la ruée apparemment irrésistible à la Chine pour pas seulement le textile et les produits de confection mais d'autres marchandises ouvrées aussi ?[91]. Pendant que ces questions sont évidemment trop complexes pour être complètement répondues ici, deux énormes avantages qui ont contribué au saut de dominance de Chine dehors, les subventions d'exportation accordées par le régime de devise chinois aussi bien que d'autre se calment accordées par le contrôle public et subsidiairement de son industrie textile aussi bien que le plan de discount d'exportation de Chine. Pendant que les avantages de propriété publique chinoise et de subsidiairement ne peuvent pas être facilement estimés, le régime de devise de Chine a été étudié. Selon les Nations Unies, la devise de Chine est sous-évaluée de jusqu'à 50% pendant que d'autres estimations suggèrent 40% [91]. En tout cas, la combinaison de ces deux facteurs a permis à la Chine de développer une avance sur les concurrents invulnérable dans le commerce de confection et le textile.

4.1.1.4. Qu'est-ce qui peut être fait ?

Au moins trois cours potentiels d'action sont disponibles pour prévenir la dominance chinoise du commerce du monde dans les textiles et la confection. La première avenue – l'imposition de la sauvegarde textile chinoise – est déjà prévue conformément à l'accord de nouvelle acquisition WTO de Chine. C'est pourtant, un court terme - l'instrument et la détermination du gouvernement américain de l'utiliser dans une manière efficace sont douteux. La deuxième avenue est par l'action WTO sur le niveau ministériel et

impliquerait un nouveau mécanisme pour retenir le contrôle de quota sur le textile chinois et les exportations de confection après 2005. Le refus du gouvernement américain jusqu'ici pour agir contre les importations chinoises montant augmente le besoin pour l'action de cette sorte. La troisième avenue, qui est le plus long terme, mais finalement nécessaire de restituer une place du marché compétitive équitable, exigerait aux gouvernements dans le monde d'utiliser WTO, le FMI (Financial Management International) et d'autres mécanismes pour forcer la Chine pour abandonner sa manipulation de devise, programmes de subvention fiscaux et publics d'exportation. [91]. L'export D'UE25 de textile et confection par pays en 2005 et 2006 est montré dans la Figure 4.1.

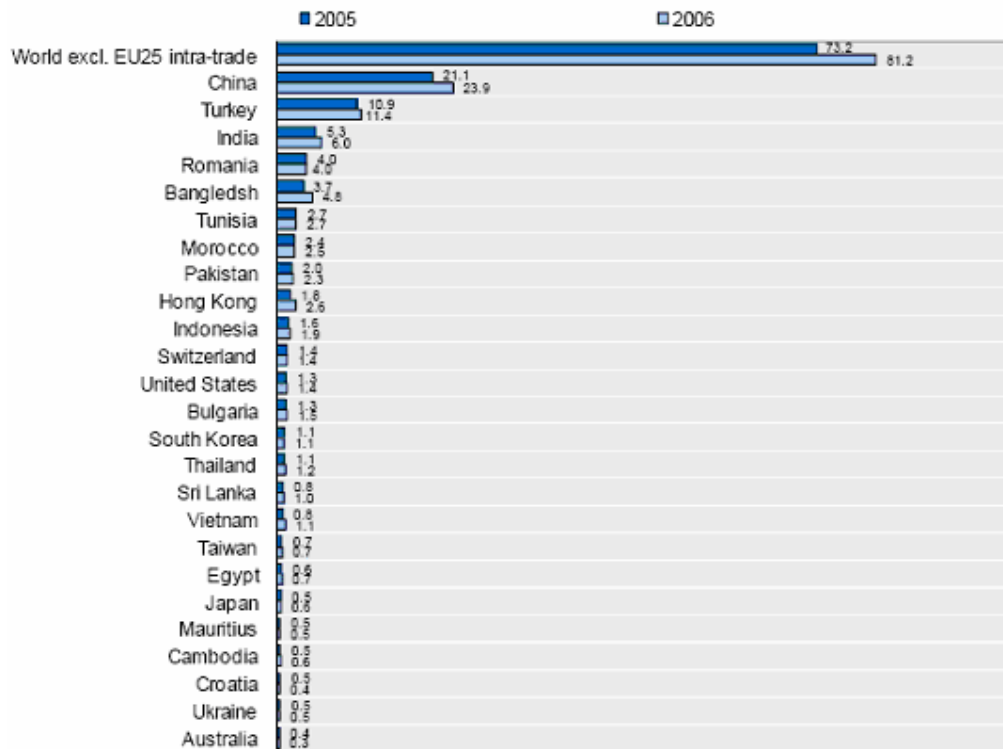


Figure.4.1. L'export D'UE25 de textile et confection par pays en 2005 et 2006 (Valeurs en billion €) [94]

La Figure 4.2. montre le Changement de Portion d'Exports pour Turquie, comme montré au-delà, le secteur de confection a la plus grande pique donc il est choisi.

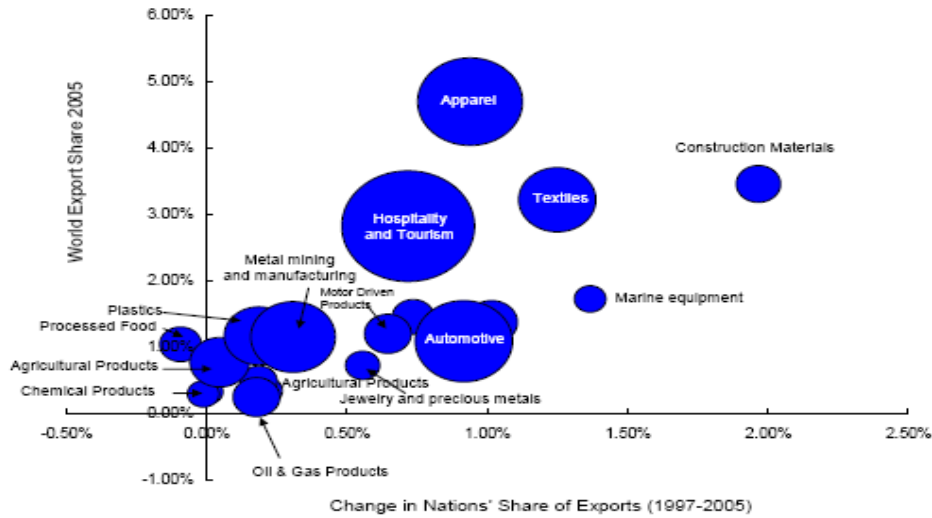


Figure 4.2. Changement de Portion d'Exports pour Turquie (1997-2005) [78]

4.2. Analyse du Secteur de Confection en Turquie

L'économie, qui avait ralenti plus tôt dans l'année à la suite du fait de serrer monétaire en 2006 et des incertitudes politiques au printemps, a gagné la vitesse après les élections d'été. Faute des chocs, la croissance devrait s'installer à peu près 6 % en 2008 et 2009.

Le progrès avec le fait d'améliorer la résilience et la performance de l'économie sont mis en danger par la perte d'esprit de compétition provoqué par les afflux de capitale florissants. Dans ce contexte le gouvernement est encouragé à restituer la restriction fiscale, qui aiderait la banque centrale à continuer à réduire des taux d'intérêt et augmenter la flexibilité de produit et de marchés de la main-d'œuvre pour aider l'économie à s'occuper de la forte appréciation [82].

Avec l'évolution du marché et de l'enlèvement de quota après 2005, le textile et la confection en Turquie ont fait face à la compétition féroce de la Chine. Pour ne pas perdre l'esprit de compétition de confections turques vis-à-vis la Chine après 2005, il est essentiel de se concentrer à produire haut la valeur ajoutée et les produits de qualité [86]

UE continue encore son approvisionnement de textile et confection 10% d'UE, 60-65% d'Extrême-Orient incluant la Chine, 20-25% des candidats et les pays Méditerranéen incluant la Turquie [84]. Turquie continue d'être le plus important centre de production et d'approvisionnement dans ce group pour UE. Le Tableau 4.2 montre l'analyse de comparaison avec les pays compétitives principaux pour la Turquie.

Dans le monde du marché Textile et Confection de 450 milliard dollars, le nombre des pays avec une infrastructure de production d'intégrée est assez bas. L'importance de livraison rapide, support logistique, proximité géographique, créativité et design est très élevé. A cause de cette raison-là, il est indispensable que la Turquie soit permanent dans le marché d'UE si ses avantages de compétitivité sont améliorés [84].

Tableau 4.2. Analyse de Comparaison avec les Pays Compétitives Principaux

	Turquie	Chine	Inde	Italie	Pologne	Maroc	Tunisie	Mexique
Corporation & Infrastructure en Textile	Très Puissant	Puissant	Puissant	Parfait	En développement	Faible	Faible	En développement
Qualité de filament	Bien	Milieu/ Bien	Bien	Parfait	Milieu/ Bien	Milieu/ Bien	Milieu/ Bien	Bien
Qualité de tissage	70-80	70-80	60-70	95	70-80	60-80	70-80	70-80
Niveau de technologie	80-90	60-70	55-65	100	100	70-80	60-70	80-90
Fabrication à l'aide d'ordinateur	15	10	3	80	20	2	5	30
Qualité	80	65-70	60-65	100	75	75	75-80	80
Préparation de collection	30	25	20	80-90	30-35	25	25	30-35
Production flexible, travaille en petite partie	Milieu/ Bien	Faible	Faible	Très Bien	Milieu	Bien	Bien	Bien
Productivité %	55-65	40-50	40-50	70-75	50-60	50-60	50-60	65-70
Marketing	Puissant	Puissant	Milieu	Très Puissant	Faible	Faible	Très Faible	Puissant
Délai de livraison	3-4 semaines	3-5 semaine	3-5 semaines	2-4 semaines	3-4 semaines	4-5 semaines	3-5 semaines	3-4 semaines
Succès de livraison	90	70	60-70	90	85-90	80	90	90
Succès de collection	En tendance	En tendance	Très Faible	Très Puissant	En tendance	Faible	Faible	En tendance
Vente directe au détaillant	Augment	Très nouvelle	Très nouvelle	Existe	Rarement	Non	Augment	Très nouvelle

4.2.1. Différentiation verticale

Une stratégie prometteuse de survivre dans l'arène compétitive, en particulier pour plus efficace, haute qualité aux producteurs est de différencier leurs produits par la qualité. Pour les producteurs établis de haute qualité, cela veut surtout dire de se retirer des segments économiques et se concentrer haut sur la valeur ajoutée des produits. Pour les retardataires, cette stratégie peut être poursuivie par, par exemple, en modernisant la technologie de production. La nouvelle technologie facilite l'accomplissement l'efficacité plus haut totale, qui cause à son tour une qualité supérieure de chaque bien (c'est-à-dire produit la marge de qualité). L'avancement de la chaîne à la valeur ajoutée incite la spécialisation verticale ou la différenciation par la qualité. Le préalable pour une telle stratégie est l'acquisition de nouvelle technologie par les importations ou R&D, ou tous les deux [92]. Certains des producteurs, comme la Chine, par exemple, ont été très réussis dans l'adoptant de cette stratégie : dans la préparation pour le post-ATC la Chine d'environnement commerciale a commencé à importer des machines textiles avancées surtout de l'Allemagne et a promu l'investissement R&D dans l'industrie de vêtements et les textiles.

Dans le marché américain, les producteurs italiens ont clairement adopté la stratégie de différenciation verticale. Presque 80 % d'autres concurrents, les produits sont moins d'un quart du prix d'unité italien et seulement quelques producteurs s'approchent du prix d'unité italien (défini comme dans 10 % du prix d'unité italien) dans un nombre limité de catégories de produit [92].

4.2.2. Spécialisation horizontale

À la suite de la compétition améliorée dans les marchés importants, beaucoup de producteurs ont voulu se concentrer sur moins de catégories de produit dans leur quête pour augmenter leurs parts de marché dans les marchés importants. À côté des augmentations d'efficacité rattachées à la réduction de sources d'importation, une telle stratégie permet aussi de mieux exploiter des économies d'échelle, en profitant ainsi tant aux importateurs qu'aux producteurs.

4.2.3. Réorientation de marchés

Pendant le système de quota sous l'ATC, la façon importante de développer les marchés d'exportation par les producteurs les plus productifs était d'entrer dans de nouveaux marchés où des ventes d'augmentation dans les marchés qui n'ont pas imposé de quotas. Cela a causé une tendance de diversification de marchés d'exportation pour rapidement avoir des producteurs en pleine croissance comme la Chine pré-2005. Avec la phase des quotas, ces producteurs ont commencé à gagner des parts de marché au Canada, l'Europe et les États-Unis et une plus grande part de leurs exportations ont été dirigés vers ces marchés. Les pays auparavant restreints par les quotas, comme le Bangladesh, la Chine et l'Inde ont inversé leur tendance de diversification du marché pour commercialiser la concentration en 2005 [92]. Ce renversement a été plus pointu pour le Bangladesh et l'Inde, dont dix premiers marchés d'exportation avaient été des pays avec les restrictions de quota. La Chine, d'autre part, a des marchés importants comme l'Australie, Hong-Kong, le Japon et la Corée qui n'a pas imposé de quotas parmi ses dix premiers marchés, donc le renversement vers la concentration du marché n'est pas aussi énergique que l'Inde. Les pays non affectés par les quotas comme les membres OECD, ne montrent pas au contraire de changement significatif dans leur structure du marché d'exportation en 2005.

4.2.4. Réendroit d'équipement de production

Le système de quota sous ATC avait été un déterminant important de l'endroit d'investissement direct étranger dans les textiles et les vêtements. Les multiresortissants visant du fait de réexporter au pays d'accueil avaient été contraints dans l'augmentation de leur investissement dans les pays où les quotas se liaient et avaient été forcés à se développer dans les pays qui peuvent avoir eu l'efficacité de production plus basse. De même les pays d'exportateur avec la haute productivité mais l'utilisation complète de quotas ont établi l'équipement de production dans les pays avec la productivité plus basse, mais les quotas sous utilisés ou dans les pays sans quotas. Ce s'est ensuivi dans la production dispersée de textiles et habillant autour du globe, en impliquant des manques d'organisation [92].

Les politiques actuelles d'encourager l'innovation, la productivité et les affaires et le développement de technologie pourraient être davantage renforcées. Les efforts significatifs ont produit des résultats positifs pour le textile. Dans l'industrie textile par exemple, l'Union D'exportation du Textile et Habillant D'Istanbul (ITKIB), une organisation semi-publique trouvée dans le Sous-secrétariat du Ministère Primordial du Commerce extérieur, a réussi à améliorer des mécanismes pour le partageant de renseignements et la coopération parmi les entreprises petites et de taille moyenne et faciliter la pénétration dans les marchés d'exportation [94]. L'implémentation de Techno Parques et la priorité augmentée sur les initiatives de Politique de Développement de Technologie et de Science nationales a été des mouvements positifs vers le fait d'encourager l'apprentissage d'Istanbul et le système d'innovation. Le gouvernement a aussi fait les pas initiaux vers l'établissement d'un niveau national la politique de développement industrielle et technologique, avec la retombée favorable positive pour les secteurs comme la logistique et le textile. Le KOSGEB d'agence national a monté un cadre de permission pour aider des entreprises petites et de taille moyenne à exécuter des stratégies visées à leur modernisation directoriale et technologique. Toutes ces initiatives prometteuses, toujours à une échelle limitée, pourraient être davantage renforcées. Par exemple, ils pourraient être complétés par les politiques spécifiques de taper tout le potentiel de FDI dans le transfert de technologie (par ex., par les relations d'acheteur-fournisseur, les programmes de certification de qualité sponsorisés par les sociétés étrangères, l'assistance technique, etc.). Dans le secteur de logistique, cela voudrait dire d'incorporer le savoir-faire étranger rattaché à multimodal et l'administration de chaîne de logistique [94]. De plus, le techno gare l'initiative actuellement limitée à trois sites (un à Istanbul et deux dans la province avoisinant) pourrait être prolongé et complété avec les programmes dans les universités se concentrant sur la recherche augmentant et le développement dans l'association avec le secteur privé. Finalement, dans leurs efforts d'encourager l'innovation, les autorités locales et nationales pourraient prêter plus d'attention aussi au potentiel d'agglomérat régional et local et au rôle des réseaux de parieurs en collaboration de fournisseurs composants, universités et associations d'affaires, qui ont pour l'instant été grandement conduites par les initiatives privées.

Une politique de groupe serait pertinente pour exploiter des niches spécifiques et un mouvement vers les segments complémentaires. Le secteur de vêtements et du textile est un exemple de comment de grands secteurs industriels offrent tant potentiel que défis qui pourraient être traités par les politiques publiques spécifiques. Les défis de niches dans le design et la mode consistent en ce qu'ils opèrent actuellement selon les pratiques de travail informelles et généralement avec les processus de production directoriaux et technologiques démodés. En pratique, en s'occupant de la structure à multiples facettes du secteur textile exigera un cadre de politique qui est capable de simultanément créer une Agence de Groupe Textile ou une Mode l'Institut et créer des stimulants pour les entreprises informelles pour transformer dans les unités économiques qui offrent des emplois durables. [94]

4.3. 2008 et après...

En ce qui concerne le protocole de participation à OCM (WTO), jusqu'à la fin de 2008 en cas d'une déroute de marché d'importation de textile de Chine, UE et Etats-Unis peuvent prendre le contrôle et les précautions contre la Chine. A cause de la dépendance de 75% de son export à UE, chaque délai pour prendre les précautions, la part de marché de Chine à UE veut augmenter dans l'inconvenance de la Turquie. Les nouveaux quotas contre la Chine jusqu'à la fin de 2008 par UE seront une très grande opportunité pour le secteur de confection de Turquie. Pendant cette durée, comme dans tous les sous-secteurs de confection –spécialement dans les secteurs que la Turquie perd sa supériorité de compétition contre la Chine à UE-, la Turquie doit bien utiliser son avantage d'être près de la marché en développant les produits de valeur ajoutée de la mode et de qualité en appréciant l'introduction et le développement de la marché.

Pour que la Turquie continue son succès obtenu à peine de part d'exportation dans le textile et le marché confection;

- Le secteur doit allouer plus de ressources au service rapide, le design, la création, les études de R&D, la société universitaire et les ressources humaines qui soutiendra tous ceux.

- L'équipement de soutien de représenter à l'échelon national et dans le monde entier le textile turc et les produits confection, les marques et les créateurs (Turquality, les Jeunes Créateurs, etc.) devraient continuer.
- La société stratégique entre les sociétés confection devrait être développé afin d'attachent l'établissement de paquet total.
- Le changement unilatéral de lois de taxe de devoir d'UE en faveur de troisièmes pays ou de secteurs par l'UE Commission devrait être prévenu.
- Les actions de lobi versent règles égaux du commerce et la production de versent toutes les nations d'Organisation Commerciale Mondiale (OCM).
- Contre les paie qui créent la rivalité injuste (Chine, Inde) les contractions versent la diminution du coût d'entrée devraient être fait par le secteur.
- Support des universités versent les travaux de la recherche et le développement des techniques de textiles doit augmenter [84].

4.3.1. Tendances dans le Marché de Confection

Puisque les besoins des consommateurs changent rapidement et les firmes les offrent des nouveaux produits rapidement, il est indispensable de changer les attitudes de production et de marketing pour rester compétitive.

La nouvelle tendance de mode est très rapide et elle est appelée « Pronto Mode » [84]. Ce nouveau type de mode requière ;

- Présentation de 6-12 collections à la place de 2-4 collections par an
- Renouvellement mensuellement des vitrines des magasins (même chaque semaine)
- Réduit du risque avec la production et le stock minimal
- Ouvrage de la saison avec le stock minimal, amélioration du système de réordre rapide pour des morceaux vendus
- Présentation des nouveaux produits au client convenable pour la mode changeante rapide

Ce nouveau type de mode conduit les producteurs de faire une accélération d'approvisionnement, donc ils devraient faire un passage immédiat au modèle d'approvisionnement équilibré. Les détaillants de marque élégants prennent conscience d'être contraints à déterminer les priorités des réserves et les partenaires pour faire plus "d'entrée rapide du marché / l'obtention rapide" répondent afin d'aux anticipations des clients et du fait de rester compétitif dans le marché.

Le nouveau modèle d'approvisionnement est fondé sur les demandes mondiales. Dans le monde de mode rapide, le textile et les produits confection ne sont plus désirés pour procurer de différentes régions, mais tous de la même région. Cette approche développe "les Pourvoyeurs de Paquet Complets" que servent un paquet total (les vêtements d'étoffe) aux clients. Ce nouveau modèle d'approvisionnement provoque :

- Présentation du textile et de l'obtention confection de la mode rapide des produits aux pays régionaux
- Présentation des avantages fiscaux spéciaux internationaux comme QIZ, le commerce ouvert
- Le fait du paquet complet fournissant dans 8-10 semaines
- Présentation régulièrement de l'étoffe et les collections de vêtements et réponse aux besoins d'anticipatoire
- Formation des ressources humaines instruites pour s'attendre aux besoins des sociétés de marque.

Les changements dans la mode font changer aussi les tendances de marketing comme les tendances de production et de livraison.

Tendances de Marketing

1. La fonction de marketing dans la création de valeur va augmenter.
2. Les portions de taxe de tarif vont faire changements des canaux d'approvisionnement avec les temps de hors quotas.
3. Les grossistes et détaillants vont préférer les pays de petite taxe de tarif ou hors taxe.

4. A cause de la compétence, les grossistes et détaillants vont demander les prix bas pour le même produit et de plus haute qualité. La pression de prix va augmenter de détaillant à producteur.
5. Quand les marges de production régresse, les marges de vente au détail restent constant ou augmentent. La proportion de vente au détail va augmenter dans les ventes totales.
6. Les corporations internationales de détaillants sont formées et les canaux de distribution vont être utilisé mutuellement.
7. Détaillants forment les « annaux d'approvisionnement global », les ressources d'approvisionnement varient.
8. Quand le nombre de saison augment à 6-8, le nombre de collection dans la saison augment par an. La durée d'être à la vitrine régresse à 4-6 semaines.
9. Les marchés cassent, différent parties de marché demandent les produits différents et changeant vites.
10. Les ordres diversifient, l'ordre de toute saison est distribué aux pays/firmes différents à la place une source unique.
11. Dans l'approvisionnement, la tendance est les plus petits ordres plus régulièrement donnés.
12. Production-livraison tôt est devenue la plus importante demande. L'importance de marché près augment.
13. Demandes de distribution et logistique plus complexe vont augmenter.
14. Détaillants et grossistes forment les annaux d'approvisionnement par les technologies d'information. Ils vont demander la même infrastructure. Les producteurs sans l'infrastructure vont être hors annaux.
15. E-commerce va être distribué vitement. La portion d'e-commerce augment dans l'achat de producteur et la vende au consommateur.

En tenant compte les changements dans les tendances dans le marché global, la Turquie doit prendre les précautions et déterminer les stratégies pour ne pas perdre sa position compétitive. Ces stratégies sont indiquées ci-dessous.

Stratégies de Production:

1. Diminuer la portion de passementerie
2. Minimiser la portion des produits simples/standards dans la passementerie
3. Maximiser la portion des produits de haute class dans la passementerie
4. Vendre les produits de haute class à la mode avec les marques globales turques et constituer la moitié d'export avec ce groupe de produit. (Objective pour 2010)
5. Vendre les produits de class milieu avec les marques régionales turques.
6. Choisir les régions niches pour les produits fonctionnels et prendre place dans production et export.

Les groupes de produit qui vont être le sujet de commerce globale changent. Dans le Tableau 4.3. suivant, les changements des groupes sont considérés. Il est visible que la qualité devient plus importante que la quantité. Les consommateurs ne veulent plus les articles identiques mais les articles de mode qui change très rapidement. La quantité des produits chers est augmentée donc le bénéfice augmentera si la Turquie se canalise aux produits de haute gamme. Dans ce cas là, le bénéfice va augmenter très rapide. Parce que les valeurs des produits luxes sont très élevées et les clients de ces produits sont aussi sophistiqués. Donc, les consommateurs peuvent influencer l'attitude de marché en changeant la demande.

A cause des changements des groupes et de mode, les nouvelles stratégies de marketing doivent être définies.

Stratégies de Marketing:

1. Utiliser les marges élargies de marketing contre les marges étroites de production
2. Vendre avec les prix appropriés à la qualité du produit.
3. Passer de marketing passif à marketing active en passant de l'approche produire après vendre à production après marketing.
4. Faire marketing et vende avec les marques régionales et globales.
5. Construire ses propres canaux internationaux de distribution et de marketing.

Tableau 4.3. Changements des groupes de produit dans le secteur

Produit	Portion dans la Production		Tendances
	Quantité %	Valeur %	
Produits bon marché & simple de production en série	65	45	Prix diminuent Rivalité augment Portion de valeur régresse Coût de production est distinctive dans compétitivité
Produits de class milieu pour mode de production par partie	20	20	Prix constantes/augmentent Rivalité augment Portion de valeur et quantité augment Coût de production et valeur ajoutée sont distinctives dans compétitivité
Produits spéciaux aux clients	3	7	Prix augmentent Portion de valeur augment Créativité et valeur ajoutée sont distinctives dans compétitivité
Produits luxes, chers, de marque	2	8	Prix augmentent Technologie et valeur ajoutée sont distinctives dans compétitivité
Produits multifonctionnels, interactifs	10	20	Prix augmentent vite Technologie définit les prix Pays développés ont la savoir-faire Portion de quantité et valeur ajoutée augment Technologie et savoir-faire sont distinctives dans compétitivité

Les politiques de production pour avoir succès dans les stratégies sont :

- Augmentation de capacité de production pour atteindre les objectives d'exportation.
- Changement de gamme de produit en faveur des produits de marque et de mode.
- Augmentation de qualité dans les sous-secteurs : coton, étoffe et filament.
- Passage à la production flexible.
- Augmentation d'intégration dans la production.
- Porter la compétitivité à l'échelle globale, corporation entre les firmes.
- Augmentation de qualité et corporation avec la structure de passementerie.
- Amélioration dans les coûts de production, main d'œuvre, énergie, financement, taxes.

- Trois projets dans le secteur de confection
 - Reconstruction de secteur pour gagner l'avantage de compétitivité
 - Exportation sous les noms "Made in Turkey" et "Turquality"
 - Structuration des agglomérats de l'industrie.

Les politiques de marketing pour satisfaire les besoins sont :

- Activation des politiques mutuelles: faire les contrats avec UE, Etats Unis, Japon et les autres pays pour avoir l'avantage de commerce dans leurs marchés.
- Changement de gamme de produit exporté aux marchés: marqué régional ou global, milieu ou haute class, marques à la mode.
- Activation des canaux de distribution et de marketing dans les marchés globaux.
- Construction de la structure d'e-commerce.
- Passage aux modèles de nouvelles structurations dans le marketing actif international.
- Politiques pour l'amélioration et l'échange de qualité dans le secteur de confection.
- Construction de l'infrastructure de R&D et renouvellement de technologie.
- Augmentation de qualité de ressources humaines par une éducation continue et effective.
- Passage au processus de création de marque.

Pour mieux s'intégrer ces politiques, le gouvernement doit aussi supporter le secteur. Le gouvernement doit supporter la technologie et le R&D, l'investissement, la production et la qualité et le marketing

Les firmes doivent aussi réagir pour le développement. Les corporations dans le secteur de textile, de confection, de production-marketing et de changement de marché de produit doivent être faites. Les produits entre les magasins et les ventes au détaille doivent être échangés. Il faut passer au marketing commun. Les portails communs dans e-commerce et les associations dans le marketing et la production avec les étrangers doivent être construits.

Le poursuivre de compétitivité est possible si et seulement si les coûts de production sont diminués par le gouvernement. Les coûts de production pour les pays compétitifs sont comparés dans le Tableau 4.4.

Tableau 4.4 Coûts de Production des pays compétitifs [80]

Coûts	Turquie	Chine	Inde	Italie	Pologne	Maroc	Tunisie	Mexique
Electricité cent/klwh	7.5	2.1	2.8	1.6	1.5	1.54	1.9	1.8
Eau cent/m3	95	45	60	30-90	85	60	70	80
Essence mil m3/\$	172.3			171.4	132.0			81.4
Main d'œuvre \$/heure	2.14	0.61	0.60	16.65	2.52	1.92	1.89	1.51
Téléphone internationale min/\$	2.34	6.66	6.10	2.28	4.12	6.30	5.70	3.70
Transportation \$/Ton	1.600	2.200	2.000	1.100	1.000	1.900	2.000	1.400
Intérêt de crédit réel%	21.0	7.3	7.9	6.3	8.9	7.9		4.7
Taxe d'institution %	25	30	40	37	36	35		34
Coût ABD = 100	51-53	33-35	33-35	127	56-58	40-43	40-43	38-39

Tableau 4.5 Distribution d'export de confection de Turquie en 2007 [80]

Export aux groupes principaux de Turquie en 2007					
	2006 Jan.-Déc. 1000\$	% dans la confection totale	2007 Jan.-Déc. 1000\$	% dans la confection totale	% de changement
UE totale	10.918.117	78,1	12.774.938	79,6	17,0
Autres OECD totale	1.308.332	9,4	1.150.491	7,2	-12,1
Europe hors UE	90.424	0,6	225.658	1,4	149,6
Russie	339.136	2,4	416.555	2,6	22,8
Moyen-Orient totale	291.364	2,1	335.326	2,1	15,1
Afrique totale	238.354	1,7	253.847	1,6	6,5
Asie	33.588	0,2	53.523	0,3	58,5
Autres pays total	766.687	5,5	839.018	5,2	9,4
Totale	13.986.002	100	16.049.056	100	14,8

Le Tableau 4.5 montre les portions et la distribution d'export de confection de Turquie aux groupes principaux en 2007.

Pour conclure, la Turquie doit prendre les précautions pour ne pas perdre sa position dans le marché à cause de son nouveau concurrent « Chine ». Il faut s'adapter aux changements de mode et des tendances de marketing et de production pour satisfaire les besoins du consommateur. Les prix de production baisse à cause de la compétitivité, donc la Turquie doit développer nouvelles stratégies pour vendre les produits à valeur ajoutée. Le gouvernement vaut mieux supporter les producteurs et former les nouvelles agglomérats de textile et de confection ce qu'elle causera les bénéfices grandes.

Après avoir analyser la condition du secteur dans le monde et en Turquie, la modélisation du marché concurrent devient possible. Dans la partie suivante, l'application du modèle ANP pour le secteur confection sera travaillée.

5. APPLICATION DU MODELE ANP POUR LE SECTEUR DE CONFECTION EN TURQUIE

Avant de faire une analyse totale, les éléments du modèle ANP pour le secteur confection en Turquie seront expliqués dans les paragraphes suivants pour bien comprendre le contenu du travail.

5.1. Eléments du modèle ANP

Les éléments d'un modèle sont les plus importantes entrées pour l'analyse, ils doivent donc être bien choisis et bien construits. Pour mieux structurer, les éléments du modèle seront expliqués dans les paragraphes suivants en tenant compte la structuration de Porter pour son diamant.

5.1.1. Conditions de Facteur

Ceux-ci sont la position de la nation dans les facteurs de production, comme le terrain, le travail, la capitale, les ressources minérales et l'infrastructure, qui sont nécessaires de rivaliser dans une industrie donnée. Les donations de facteur sont au centre de la théorie standard du commerce, qui suppose que les nations exporteront des marchandises il tire le parti intensif des facteurs avec lesquels sont relativement bien accordés. Mais Porter voit le rôle des facteurs de production un peu différente. La contribution de Porter doit être analysée dans le plus grand détail des caractéristiques de facteurs de production, des processus par lesquels ils sont créés et leurs rapports à l'esprit de compétition de société (Grant, 1991) [26]. Les facteurs les plus importants à l'avantage compétitif ne sont pas hérités, mais sont créés dans une nation, par de différents processus dans chaque nation (Porter, 1990) [1]. Plutôt que de larges termes comme le terrain, le

travail et la capitale, les facteurs de production sont groupés dans un certain nombre de larges catégories (Porter, 1990) [1] :

- Ressources Humaines : la quantité, les adresses et le prix de personnel (en incluant l'administration), en tenant compte des heures de travail standard et du travail éthique.
- Ressources Physiques : l'abondance, la qualité, l'accessibilité et coûté du terrain de la nation, l'eau, le minéral, ou les dépôts de bois, les sources de pouvoir hydroélectriques, en pêchant des terres et d'autres traits physiques. Les conditions climatiques, l'endroit de nation et la grandeur géographique peuvent aussi être vus dans cette catégorie.
- Ressources de Connaissance : le stock de la nation de scientifiques, technique et la connaissance du marché ayant un effet sur les marchandises et les services. Les universités, les instituts de recherche gouvernementaux, l'équipement de recherche privé, les agences statistiques gouvernementales, la littérature d'affaires et scientifique, les rapports d'étude de marché et les bases de données, les associations commerciales sont etc. des sources importantes dans cette catégorie.
- Ressources de Capitale : la quantité et coûté de la capitale disponible financer l'industrie. Le taux national d'économies et de la structure de marchés de capitale nationaux détermine le stock de ressources de capitale.
- Infrastructure : le type, la qualité et le prix d'utilisateur d'infrastructure disponible qui affecte la compétition, en incluant le transport et les systèmes de communication, le courrier et la livraison de paquet, les paiements ou le transfert de fonds, la santé publique etc. Ceux-ci affectent la qualité de la vie et l'attraction d'une nation comme un endroit pour vivre et travailler.

Ces catégories définies au dessus seront les nœuds sous le group « Conditions de Facteur » du modèle ANP de ce travail.

C'est le taux modernisant et l'amélioration de ces ressources plutôt que la pure présence d'et l'approche aux ressources minérales étendues qui est la plus importante dans la

création de l'avantage compétitif (Clark, 1991) [30]. La création et le soutien d'un avantage dépendent aussi de comment efficacement et les ressources sont déployées.

Les avantages compétitifs uniquement par la présence de ressources sont contestables, depuis les ressources humaines, la connaissance et les facteurs de capitale peuvent être mobiles parmi les nations, à la différence de la théorie standard de commerce.

Les facteurs fondamentaux incluent des ressources minérales, un climat, un endroit, un travail inexpérimenté et d'ouvrier spécialisé et une capitale de dettes. Les facteurs avancés incluent l'infrastructure de transmission de données numérique moderne, le personnel hautement instruit comme les ingénieurs de diplômé et les informaticiens et les instituts de recherche universitaires dans les disciplines sophistiquées. Les facteurs fondamentaux sont moins significatifs que les facteurs avancés dans la création et le soutien d'un avantage compétitif. Puisque les facteurs fondamentaux sont passivement hérités et leur création exige l'investissement privé et social relativement modeste ou simple, ils fournissent seulement des avantages d'ordre plus bas (Porter, 1990) [1], qui peut être imité facilement, dorénavant non durable assez contestable. Les avantages initiaux par les facteurs fondamentaux doivent être prolongés et renforcés par les facteurs avancés, pour accomplir le plus haut ordre les avantages compétitifs comme la technologie de processus de propriété, la différenciation de produit et la réputation de marque. Les facteurs avancés ne sont pas hérités comme les facteurs fondamentaux; leur création exige l'investissement par les individus, les compagnies et le gouvernement.

Les facteurs généralisés incluent le système de route nationale, des réserves de capitale de dettes et d'une piscine d'employés bien-motivés avec les éducations de collègue. Les facteurs spécialisés incluent le personnel strictement adroit, l'infrastructure avec les propriétés spécifiques, les bases de connaissances dans les champs particuliers et d'autres facteurs avec la pertinence à une gamme limitée ou même juste à une industrie simple. Les facteurs généralisés sont souvent disponibles dans beaucoup de nations, peuvent ainsi être imités et invalidés facilement. Bien que les facteurs généralisés fournissent le type seulement rudimentaire d'avantages, les facteurs spécialisés ont tendance à être plus durables. Les facteurs avancés qui constituent la base la plus

durable pour l'avantage compétitif spécialisé plutôt que généralisé qui implique une action réciproque proche entre le succès d'industrie et la création des facteurs spécialisés de production nécessaire pour ce succès (Grant, 1991) [26].

Une autre distinction importante faite par Porter parmi les facteurs est s'ils sont hérités ou ont été créés. Les facteurs hérités fournissent l'avantage seulement initial qui doit être prolongé et renforcé. Les facteurs créés semblent être des sources plus durables d'avantage compétitif en comparaison des facteurs hérités. Les facteurs créés sont les résultats d'investissement privé et public suivi, amélioration et efforts modernisants. Ainsi ils sont plus difficiles d'imiter par les concurrents étrangers. C'est le mécanisme de création de facteur comme les institutions éducatives publiques et privées, les programmes d'apprentissage, les instituts de recherche gouvernementaux et privés et les corps fournissant l'infrastructure comme les autorités de port gouvernementales ou les hôpitaux de communauté, qui déterminent le succès de nations dans de certaines industries. L'investissement par le secteur privé, les associations commerciales et les individus sont plus importants dans la création de facteur.

Pendant que les réserves abondantes d'un facteur peuvent aider une industrie à accomplir l'avantage compétitif, il est aussi possible que "les inconvénients de facteur sélectifs" puissent avoir un effet stimulant. Les nations riches en facteur ne sont pas toujours si motivées (Clark, 1991) [30]. À cause de la suffisance ils peuvent être coincés dans l'inertie. Les inconvénients dans les facteurs comme les insuffisances ou l'absence de produits de base localement disponibles, insuffisances de la main-d'œuvre, prix haut ou montant de la main-d'œuvre, hauts prix d'énergie, une augmentation régulière dans le taux de change de la nation et le climat dur fournissent la pression pour innover et moderniser. L'innovation pour compenser la faiblesse sélective va que l'innovation plus probable exploiter des forces (Porter, 1990) [1]. Une balance d'avantage dans quelques régions et inconvénients dans choisi d'autres semble être la meilleure combinaison pour l'amélioration et l'innovation (Porter, 1990) [1].

Dans le group de « Conditions de Facteur » du modèle, les nœuds du group ont les relations entre eux ainsi que les autres nœuds des autres groupes. Par exemple, tous les

nœuds sont en relation avec le nœud *Ressource Capitale*, de plus les *Ressources Humaines* est reliée avec les *Ressources de Connaissance*. Puisqu'il y a des liens entre les nœuds du même group, ce group est considéré comme il a un feed-back. Il est représenté avec un flash tournant au dessus dans le modèle. Voir Figure 5.1.

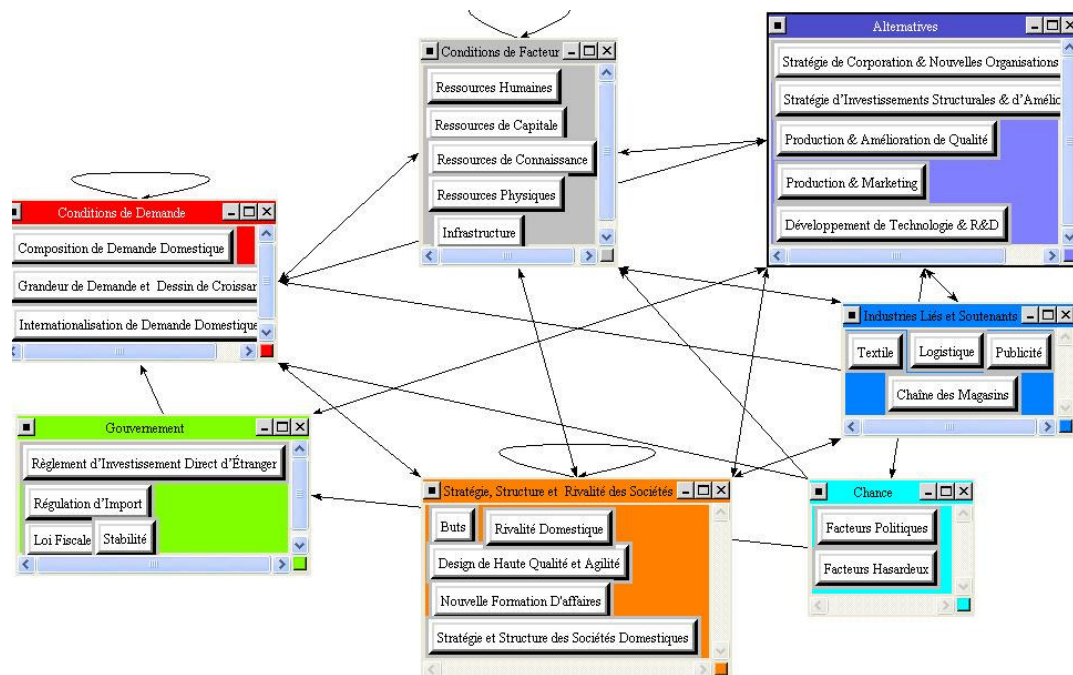


Figure 5.1. Modèle ANP sur le programme SuperDecisions

Par exemple les Ressources de Connaissance ont des relations avec le Design de Haute Qualité et Agilité dans le group Stratégie, Structure et Rivalité de la Société.

5.1.2. Conditions de Demande

Le deuxième déterminant dans le cadre de diamants est les conditions de demande, qui explique la nature de demande domestique pour le produit d'industrie ou le service. Les conditions de demande domestique basent au fournit de la force d'impulsion aux sociétés pour moderniser leur avantage compétitif. Les conditions de demande domestique détermineront si les sociétés peuvent bouger les produits de qualité imitatifs, et les services bas à la concurrence sur la différenciation (Porter, 1998). Trois

larges attributs de demande domestique sont importants pour la création d'avantages compétitifs d'après Porter.

5.1.2.1. Composition de Demande Domestique

La composition de demande domestique contient le mélange et le caractère des besoins d'acheteur domestique. Les nations gagnent l'avantage compétitif dans les industries ou les segments d'entre eux où la demande domestique donne aux sociétés locales une peinture plus claire ou plus première des besoins d'acheteur avant que d'autres. La pression par les acheteurs pour innover nationalement, où la proximité et la similarité culturelle font une communication plus claire, est aussi une source d'avantage compétitif national (Büyükozer, 1996) [32]. Il y a trois caractéristiques de composition de demande domestique pour créer l'avantage compétitif national :

a) Structure de Segment de Demande : La structure de segment de demande représente la distribution de demande pour les variétés particulières. Dans la plupart des industries, la demande est séparée dans les segments où les sociétés peuvent se différencier. Si ces segments sont globaux, qui représentent une part grande ou extrêmement visible de demande domestique, mais représentent une part moins significative dans d'autres nations, les sociétés d'une nation opérant dans eux gagneront l'avantage compétitif mieux. La taille des segments peut être une source d'avantage compétitif. Les sociétés seront en mesure de créer les avantages, si les tailles des segments sont assez hautes dans les termes absolus pour accomplir des économies d'échelle ou d'apprentissage. Pourtant, les sociétés opérant dans les nations avec la petite demande domestique peuvent aussi moissonner les avantages d'économies d'échelle s'ils opèrent à l'échelle mondiale. La structure de segment de demande domestique forme aussi les priorités et l'attention des sociétés d'une nation. Les segments avec la haute demande recevront l'attention des sociétés d'une nation plus premières et plus grandes que les segments avec la demande basse, parce qu'ils offrent plus d'opportunités de profit. Ces segments de demande bas qui attirent l'attention limitée par les sociétés locales seront plus ouverts aux sociétés globales, puisqu'ils offrent des opportunités de différenciation.

La gamme de segments domestiques peut aussi être une source d'avantage compétitif. La présence de large gamme de segments significatifs domestique fournit l'expérience aux sociétés pour utiliser dans l'entrant et les avantages créés seront plus durables.

b) Acheteurs Exigeants et Sophistiqués: Les acheteurs exigeants et sophistiqués sont plus importants que le mélange de segments tant dans la création que dans le soutien d'un avantage compétitif. Les clients sophistiqués avec les problèmes difficiles et les hautes normes du point de vue de la qualité de produit, caractéristiques et le service fait pression pour les sociétés pour satisfaire ces demandes. Les sociétés locales de pression de ces acheteurs pour rencontrer les besoins d'acheteur les plus avancés et aider à percevoir les nouveaux besoins qui les rendraient réussis dans la région internationale. Les acheteurs et la demande sont sophistiqués, quand les besoins de produits domestiques et la contestation dans une industrie sont stricts. La géographie, le climat, la disponibilité de ressources minérales, la taxation, les normes résistantes de contrôle et les normes sociales jouent un rôle dans la création de ces besoins résistants. Pas seulement les utilisateurs finaux mais aussi les canaux de distribution peuvent jouer le rôle d'acheteurs sophistiqué et exigeants. Les passions nationales expliquent dans lequel les industries et les clients de produit seront sophistiqués et exigeants.

c) Les Besoins D'anticipation de L'Acheteur: La discipline et le dynamisme fourni par les acheteurs sophistiqués et exigeants se transformeront en avantage compétitif national seulement si ces besoins s'attendent à la demande d'autres nations. Cela agira comme un premier indicateur de besoins d'acheteur étendus dans les marchés globaux. Les valeurs politiques ou sociales, la culture, les conditions de facteur et les règlements provoquent ces besoins d'anticipation.

5.1.2.2. Grandeur de Demande et Dessin de Croissance

La grandeur de demande et le dessin de croissance renforcent l'avantage national créé à cause de l'anticipation d'acheteurs sophistiqués et exigeants des besoins globaux. Le rôle complexe de grandeur de demande peut être expliqué par les aspects suivants :

a) Grandeur de Demande Domestique : A cause des économies d'échelle et en apprenant qui peut être accompli, la grande demande domestique peut causer l'avantage compétitif en encourageant des sociétés à investir implacablement dans le grand équipement d'échelle, la technologie et les améliorations de productivité. Dans les industries avec la haute recherche et le développement, les économies d'échelle substantielles dans la production, les grands sauts généraux dans la technologie et la haute incertitude, la grandeur est plus importante. La grande demande domestique doit être pour les segments qui sont demandés à l'échelle mondiale pour constituer un avantage.

b) Nombre d'Acheteurs Indépendants : Au lieu des champions nationaux dominant d'une industrie ou des produits, la présence d'un certain nombre d'acheteurs indépendants est plus importante pour l'avantage compétitif, puisqu'ils stimulent l'amélioration, l'innovation et le fait de moderniser en se forçant pour rivaliser. Le risque perçu d'entrer dans une industrie et investir lourdement est aussi réduit par la présence d'un certain nombre d'acheteurs.

c) Taux de Croissance de Demande Domestique: Avec la taille absolue de demande domestique, le taux de croissance peut être un éperon à l'avantage compétitif. Une demande domestique grandissante incitera des sociétés à adopter de nouvelles technologies plus vite, investir dans l'équipement grand, efficace, puisque moins d'incertitude est perçue par les sociétés locales.

d) Demande Domestique Tôt : La demande domestique tôt pour un produit ou un service, qui au même s'attend aux besoins globaux, est un éperon pour les sociétés locales pour devenir établie dans une industrie, avant que les rivaux étrangers. Ici de nouveau la composition de demande domestique est plus importante que la grandeur.

e) Saturation en Avance : La saturation du marché domestique est un éperon important à l'amélioration, l'innovation et le fait de moderniser. Le marché domestique saturé tôt force des sociétés pour faire chuter des prix, ajouter de nouvelles caractéristiques, améliorer la performance de produit et encourager des ventes de remplacement. La

saturation tôt du marché s'ensuit dans le tassement des plus faibles sociétés, la pénétration de marchés étrangers par les sociétés d'une nation.

5.1.2.3. Internationalisation de Demande Domestique

Par le mécanisme par lequel la demande d'une nation internationalise et tire les produits d'une nation et les services à l'étranger, la demande domestique et les caractéristiques contribuent à l'avantage compétitif.

a) Acheteurs Mobiles Locaux ou Multinationaux: La présence d'acheteurs mobiles et de compagnies multinationales constitue un avantage pour les sociétés de la nation. Les consommateurs mobiles voyageant souvent à d'autres nations constituent une base de client fidèle dans les marchés internationaux, en baissant le risque perçu. Les sociétés multinationales qui s'occupent des fournisseurs de produits et de services basés dans leur nation fournissent la force d'impulsion aux fournisseurs pour monter à bord et une base de demande étrangère.

b) Influences sur Besoins Étrangers : Les conditions de demande domestiques peuvent être tirées par les ventes étrangères quand les besoins domestiques sont transmis aux acheteurs étrangers. Les étrangers venant à une nation pour l'entraînement, le tourisme, le coup d'émigration la demande domestique de la nation aux nations étrangères. Aussi, les pratiques des scientifiques d'une nation ont considéré comme les chefs mondiaux dans leurs champs sont imités par les scientifiques étrangers. C'est désigné comme l'effet de démonstration. La diffusion de culture comme les films et les programmes de télévision peut transmettre des besoins d'acheteur domestiques, aussi.

5.1.3. Industries Liés et Soutenants

Une des conclusions les plus importantes de l'étude du Porter est la tendance pour les industries réussies dans chaque pays à être groupé dans les groupes d'industries liées et soutenants (Grant, 1991) [26]. Un agglomérat est une masse critique de compagnies

dans un champ particulier dans un endroit particulier, si c'est un pays, un état ou une région, ou même une ville (Porter, 1998) [31]. Dans une structure d'agglomérat, les industries et les sociétés sont souvent reliés verticalement (le fournisseur-acheteur) ou horizontalement (les clients communs, la technologie, les canaux, etc.). En agissant comme un système richement corrélatif de fournisseurs et de sociétés de client (Clark, 1991) [30], les agglomérats augmentent la communication et l'écoulement d'information, surmontent vers l'intérieur le foyer, l'inertie, l'inflexibilité, stimulent le fait de moderniser et l'innovation, encouragent la nouvelle entrée des retombées favorables, en aval, en amont et des industries rattachées (Porter, 1990) [1].

a) Avantage Compétitif dans les Industries de Fournisseur : Les industries de fournisseur dans une nation qui sont l'aide dans le monde entier compétitive pour créer des avantages. Ayez afin d'un avantage compétitif dans une industrie, toutes les industries de fournisseur dans une nation n'ont pas besoin d'avoir un avantage. Les contributions peuvent aussi être ressourcé de l'étranger, quand ils ne contribuent pas une grande partie d'innovation et de performance du produit d'une industrie et du processus. Mais la possession d'une industrie de fournisseur domestique compétitive est préférable au fait de compter bien - autorise des fournisseurs étrangers. À cause de la proximité et de la similarité culturelle (Porter, 1990) [1], la création et la circulation de l'information est facilité, les prix transactionnels sont réduits, la pression compétitive est plus fortement estimée et les institutions locales servent les besoins les plus spécialisés de groupes (Porter, 1998) [31].

Les industries de fournisseur compétitives aident à créer l'avantage compétitif de plusieurs façons. La première voie est via l'approche premier, efficace et rapide et quelquefois en faveur des contributions de prix. Plus important de l'approche aux contributions est que les fournisseurs domestiques fondés fournissent un avantage du point de vue de la coordination en cours. L'avantage le plus important de fournisseurs dans le monde entier compétitifs est leur effet sur le processus d'innovation et du fait de moderniser, en facilitant le rapport proche parmi les fournisseurs de classe mondiale et l'industrie, en percevant de nouvelles méthodes et des opportunités d'appliquer la

nouvelle technologie et en transmettant des informations et des innovations de la société à la société.

b) Avantage Compétitif dans les Industries Liées : Les industries liées sont les industries dans lesquelles les sociétés peuvent coordonner ou partager des activités dans la chaîne de valeur en rivalisant ou les industries qui impliquent des produits qui sont complémentaires comme les ordinateurs et le logiciel d'application (Porter, 1990) [1]. Les activités dans la chaîne de valeur qui peut être partagée peuvent être le développement de technologie, la fabrication, la distribution ou le service en commercialisant. Si une nation a un avantage dans un certain nombre d'industries liées qui contribuent surtout à l'innovation et partagent des activités critiques, c'est plus probable pour d'autres industries dans cette nation d'être réussi. Aussi, une industrie ayant un avantage compétitif peut dans le monde entier stimuler la demande pour les produits complémentaires ou les services.

Comme les fournisseurs domestiques, à cause de la proximité et de la similarité culturelle, les industries liées dans le monde entier réussies dans une nation facilitent la création et la circulation de l'information. La présence d'une industrie liée baisse des barrières à la nouvelle formation d'affaires qui améliorent l'environnement pour la productivité.

Pour le modèle, les industries de textile, logistique, chaîne des magasins et publicité sont choisis. Leurs rapports avec les autres éléments du modèle influent les stratégies à être choisis.

5.1.4. Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés

“La stratégie, la structure et la rivalité des sociétés” où le contexte pour la compétition dans une région ou une nation sont le quatrième déterminant d'avantage compétitif dans une industrie. Ceux-ci sont les règles, les stimulants et les normes gouvernant, le type et l'intensité de rivalité locale (Porter, 1998) [31]. Les environnements nationaux et locaux ont une forte influence sur les pratiques d'administration, les formes d'organisation et des buts mis par les individus et les compagnies (Porter, 1991) [33].

Les nations réussiront sans doute aux industries où les stratégies, les structures et les pratiques préférées par l'environnement national conviennent bien à la compétition dans l'industrie.

Les différences nationales dans les pratiques d'administration et les approches dans les régions comme l'entraînement, le fond et l'orientation de chefs, le groupe contre le style hiérarchique, la force d'initiative individuelle, instruments de prise de décision, les rapports avec les clients, la coordination à travers les fonctions, l'attitude vers les activités internationales et le rapport entre le travail et l'administration, créent des avantages ou des inconvénients dans la concurrence dans de différentes industries. Beaucoup d'aspects d'une nation grandissant des différences dans le système éducatif, l'histoire sociale et religieuse, ont un effet sur les façons que les sociétés sont organisées et dirigées. Parmi eux les plus importants sont les attitudes vers l'autorité, les normes de communication interpersonnelle, les attitudes d'ouvriers vers l'administration, les normes sociales d'individualistes ou la conduite de groupe et les normes professionnelles.

L'orientation de sociétés vers la concurrence est à l'échelle mondiale importante dans la création d'avantage compétitif international. Pas seulement la pression de la saturation domestique du marché ou la rivalité locale et le coup par de la demande internationale détermine la volonté et la capacité de sociétés de rivaliser à l'échelle mondiale, mais les attitudes aussi directoriales ont un rôle. Ceux-ci incluent les attitudes vers le voyage, les adresses de langue et les attitudes vers l'apprentissage de nouvelles langues. La politique gouvernementale peut affecter l'internationalisation de sociétés et peut déterminer les industries dans lesquelles une nation pourrait être réussie. Les commandes de commerce des devises qui limitent l'investissement direct étranger, les commandes sur le mouvement de personnel directorial domestique ou étranger sont des exemples de politiques gouvernementales qui déterminent la capacité d'une société locale d'opérer à l'échelle mondiale.

5.1.4.1. Buts

Les pays diffèrent aussi nettement par les buts que ses individus et compagnies s'efforcent accomplir et dans les motivations de leurs directeurs et employés. L'avantage compétitif national est le résultat de l'alignement de buts et de motivations avec les sources d'avantage compétitif et engagement et effort inhabituel.

a) Buts de Compagnie : la structure de propriété, la motivation de propriétaires et de détenteurs de dettes, la nature de gouvernement d'entreprise, les processus stimulants qui forment la motivation de directeurs aînés détermine surtout les buts de compagnies. Ceux-ci ont deux larges influences sur l'avantage national. Premièrement, les industries ont de différents appétits pour les fonds, les différents profils de risque, les différents horizons de temps d'investissement et les différents taux suivis moyens de retour. Les marchés de capitale nationaux mettront de différents buts pour les différents types d'industries. Les nations réussiront aux industries où les buts de propriétaires et de directeurs correspondent aux besoins de l'industrie. Deuxièmement, l'influence de marchés de capitale varie avec le besoin pour les fonds. Par exemple, dans les industries où la propriété privée est réalisable, une nation peut réussir malgré les marchés de capitale mettant des buts à effet contraire.

b) Buts d'Individus : Quand les directeurs et les employés sont motivés à leurs adresses et épuisent leur effort nécessaire pour créer et soutenir l'avantage compétitif, le succès dans les industries particulières sera plus probable. Les systèmes de récompense sous lesquels les employés opèrent, les valeurs sociales qui influencent des attitudes vers le travail et la motivation par les augmentations financières, taxent la structure, la paie et les pratiques promotionnelles, les attitudes vers la richesse, les attitudes vers le risque, la préférence géographique et le rapport entre le directeur ou l'employé et la compagnie sont les facteurs affectant les buts d'individus. La création et le soutien d'un avantage dans les industries ne sont pas possibles sans investissement en cours de moderniser des adresses, comprendre mieux l'industrie et les idées de change à travers les fonctions.

c) Influence National de Prestige / Priorité sur les Buts : L'avantage compétitif national dépend aussi de l'attraction d'une industrie pour les ressources humaines qualifiées et le prestige ou les priorités nationales. Si l'industrie attire les gens doués, bien instruits, ou il a une réputation comme un endroit prestigieux pour travailler, l'avantage compétitif est plus probable. Le succès américain dans l'industrie aérospatiale, le succès allemand dans le secteur chimique, le succès japonais dans l'acier et les industries d'électronique de consommateur est dans leurs capacités d'attirer les gens comme les industries prestigieuses pour travailler.

d) Importance d'Engagement Soutenu : Les industries nationales avec l'engagement le plus soutenu par ses employés et actionnaires à la société et à l'industrie auront mieux un avantage. L'engagement de ressources humaines et de capitale à une industrie et à une société et à l'engagement d'employés à une profession est important pour l'esprit de compétition. Les dessins de diversification de compagnie sont l'indicateur d'engagement à une industrie. Les affaires simples ou la diversification de près rattachée est le signe de fort engagement, donc de l'avantage compétitif. Dans la diversification sans rapport contrastée a un effet négatif sur l'avantage compétitif national (Porter, 1990) [1].

5.1.4.2. Rivalité Domestique

Le rapport le plus important que Porter identifie est entre la rivalité domestique et la création et la persistance d'avantage compétitif. La rivalité domestique est d'un œil critique importante dans la création de la pression sur les sociétés pour s'améliorer et innover, donc moderniser constamment, qui est le préalable d'avantage compétitif dans n'importe quelle industrie. Les rivaux locaux se forcent pour baisser des prix, améliorer la qualité et le service et créer de nouveaux produits et des processus. Pour ne pas être en retard sur d'autres concurrents locaux, les sociétés consacrent plus de temps et effort à l'innovation. La rivalité domestique forte est favorable pour une variété de raisons :

- Les sociétés domestiques fortes créent de fortes pressions l'un sur l'autre pour s'améliorer. Le succès par une société dans l'industrie indique que l'avancement est possible; dorénavant il stimule de nouvelles entrées à l'industrie.

- La rivalité domestique peut devenir émotionnel ou même la petite annonce personnelle. À cause des directeurs de fierté et des employés devient plus sensibles à d'autres sociétés dans la nation. Au lieu de cela les rivaux étrangers sont vus analytiquement.
- La rivalité domestique forte crée la pression pour les sociétés locales pour opérer dans le monde entier afin de grandissent. C'est vrai surtout, quand il y a des économies d'échelle. S'il y a peu de rivalité domestique, les sociétés sont plus contentes de soi-même pour opérer sur le marché domestique.
- La présence de concurrents domestiques nie les avantages de facteur fondamentaux comme les prix de facteur, l'approche ou la préférence au marché domestique, une base de fournisseur locale et les prix du fait d'importer qui doit être porté par les sociétés étrangères; et les sociétés de forces pour développer plus haut l'ordre et les avantages plus durables.
- Le processus de rivalité domestique crée des avantages pour l'industrie nationale entière qui sont externes à n'importe quelle société particulière. De forts rivaux domestiques améliorent la gamme de produits et services et leur largeur. Cela améliore l'innovation et crée des défenses contre la pénétration par les sociétés étrangères.
- La rivalité domestique aide à éviter quelques inconvénients, aussi. Quand il y a seulement un ou deux rivaux dans une nation, ils ont tendance à rechercher toutes les sortes d'assistance comme se calme, à garantir la demande domestique, ou le favoritisme de sociétés locales, qui sapent finalement le dynamisme. La forte rivalité domestique agit comme un chèque contre ces sortes d'intervention gouvernementale.

Donc, on peut le dire que la rivalité domestique forte crée un environnement fertile pour créer et soutenir l'avantage compétitif qui est difficile de copier par la compétition avec les rivaux étrangers. La concentration géographique de sociétés locales aide à intensifier ces avantages dans une nation, en augmentant la productivité de compagnies basées dans la région, en conduisant la direction et le pas d'innovation et en stimulant la formation de nouvelles entreprises (Porter, 1998b) [34].

5.1.4.3. Nouvelle Formation D'affaires

En stimulant l'innovation et l'amélioration d'une industrie, la nouvelle formation d'affaires aide à moderniser l'avantage compétitif. De nouveaux segments sont créés; de nouvelles approches que les rivaux plus vieux négligent sont appliquées; soyez les sociétés entrant dans une industrie. Il y a deux mécanismes par lesquels de nouvelles entreprises sont formées. D'abord est l'établissement d'entièrement nouvelles compagnies, dans la forme de retombées favorables des sociétés établies ou du résultat d'idées accomplies pendant l'entraînement théorique ou la recherche universitaire. Les retombées favorables sont favorables à l'esprit de compétition national, puisqu'ils créent plus de rivalité. Le deuxième mécanisme est la diversification intérieure dans de nouvelles industries par les sociétés établies.

5.1.4.4. Design de Haute Qualité et Agilité

L'industrie de confection a été caractérisée par les sources étendues et diverses d'incertitude en raison des demandes fluctuant de la mode et du changement saisonnier et variant dans les préférences de style. En réponse à l'instabilité du marché, les sociétés de confection devraient réagir rapidement, ainsi "l'agilité" devient un moyen d'accomplir l'avantage compétitif. L'agilité dans la mode des affaires signifie plus que la juste vitesse. L'agilité signifie aussi qu'une société peut répondre vite, en annulant des lignes qui ne vendent pas, en évitant des ventes de soldes et en opérant avec de petits magasins et baissent l'inventaire en tenant des prix (Byoungho J.) [74]. Les pays où leur stratégie, style d'administration et rivalité domestique fournissent "le design de haute qualité l'agilité" gagneront le nouvel esprit de compétition international et soutiendront leurs positions actuelles.

5.1.4.5. Stratégie et Structure de Sociétés Domestiques

Les sociétés nationales auront tendance à réussir aux industries où les pratiques d'administration et les modes d'organisation préférée par l'environnement national correspondent aux sources des industries d'avantage. Beaucoup de différences

nationales dans les pratiques d'administration dans les régions comme l'entraînement, l'orientation de chefs, le groupe contre le style hiérarchique, la force d'initiative individuelle, les instruments pour la prise de décision, les relations de client, la coordination trans-fonctionnelle, les relations d'administration de la main-d'œuvre, etc. peuvent être observées. Ces pratiques sont affectées par beaucoup d'aspects d'une nation, comme les attitudes vers l'autorité et les normes professionnelles. Ceux-ci sont à son tour des résultats du système éducatif, l'histoire sociale et religieuse et les structures de famille. L'attitude de société vers la concurrence est à l'échelle mondiale une facette particulièrement importante dans la relation avec l'avantage compétitif. Les nations avec les attitudes positives vers le voyage et vivant à l'étranger et ceux-là avec les adresses de langue qui sont désireux d'apprendre de nouvelles langues ont de particulièrement fortes influences sur ce que sociétés ont une perspective globale [77]. Les politiques gouvernementales des commandes de commerce des devises qui limitent l'investissement direct étranger, sur les positions politiques, ou sur le mouvement de personnel directorial domestique ou étranger affectent aussi les efforts d'internationalisation de sociétés.

5.1.5. Rôle de Chance

Les événements accidentels créent aussi des opportunités pour les sociétés pour exploiter pour créer l'avantage compétitif. Les événements accidentels sont les occurrences qui ont peu pour faire avec les circonstances dans une nation et sont souvent à l'extérieur du pouvoir de sociétés et souvent le gouvernement pour influencer. Les exemples de tels événements accidentels sont :

- Les actes d'invention pure
- Discontinuités technologiques importantes
- Discontinuités dans les prix de contribution comme les chocs de pétrole
- Les changements significatifs des marchés financiers mondiaux / taux de change
- Les montées de demande mondiale ou régionale
- Les décisions politiques par les gouvernements étrangers
- Guerres

Les événements accidentels, en créant discontinuités qui permettent des changements de la position compétitive, peuvent invalider les avantages de concurrents établis précédents et créer le potentiel pour les sociétés d'autres nations pour les supplanter pour créer l'avantage compétitif en réponse à de nouvelles et différentes conditions. Les événements accidentels changent les conditions dans le diamant, mais leurs effets sont différents dans de différentes nations. Les attributs nationaux déterminent que la nation exploitera l'avantage compétitif créé par hasard. La nation avec le diamant le plus favorable convertira fort probablement des événements accidentels en avantage compétitif.

Dans ce travail, la chance est classée comme les facteurs au hasard et les facteurs politiques.

5.1.6. Rôle de Gouvernement

La détermination finale d'avantage compétitif national est le rôle de gouvernement. Les gouvernements sont les plus utiles dans la création d'avantage compétitif national quand ils s'absentent de l'intervention positive directe (Clark, 1991) [30]. Le rôle réel de gouvernement dans l'avantage compétitif national doit influencer les quatre déterminants. Cette influence sur le diamant peut être positive ou négatif.

Par les subventions, les politiques vers les marchés de capitale et les politiques vers l'éducation, le gouvernement peut influencer des conditions de facteur. En établissant des normes de produit locales ou des règlements que l'acheteur d'influence a besoin et en agissant comme un acheteur de produits, le gouvernement peut influencer des conditions de demande. Les conditions d'industries liés et soutenant sont affectées par le gouvernement par le contrôle de mass média de publicité, ou de règlement de services d'un grand soutien. Les règlements de capitale du marché, la politique fiscale et les lois antitrust sont les artifices du gouvernement qui affectent la stratégie ferme, la structure et la rivalité.

La politique gouvernementale échouera si cela reste la seule source d'avantage compétitif national. Les gouvernements peuvent seulement influencer l'avantage compétitif national, ne pas contrôler. Son rôle nécessaire est comme un revendeur de drogue et un challenger.

5.1.6.1. Loi Fiscale

En novembre de 2002, un gouvernement d'un parti a accédé au pouvoir dans le pays et a réélu en 2007, en permettant l'efficacité dans le fait d'exécuter des changements. Un nouveau programme de stabilisation a été recommandé par le FMI et a été fait respecter par un désir de rencontrer l'UE des critères de nouvelle acquisition. Le programme de stabilité macroéconomique s'est concentré sur la discipline fiscale et la réduction du déficit budgétaire a été destinée à renverser l'inflation et les taux d'intérêt. Le taux d'inflation de la Turquie a été réduit de plus de 30 % entre 2002 et 2006. Le déficit budgétaire a été aussi réduit à 1 % de PIB en 2006 de 15 % en 2002 comme montré dans la Figure 5.2 ci-dessous.

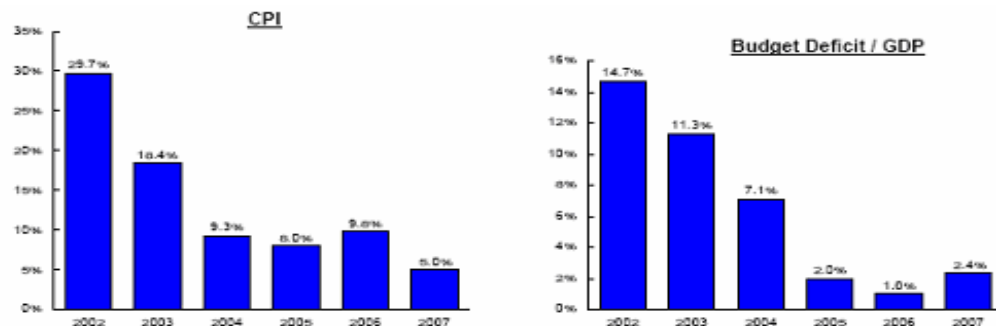


Figure 5.2 Taux d'inflation et déficit budgétaire entre 2002-2007 (Source Département du Trésor) [78]

Il y avait aussi un certain nombre de réformes microéconomiques instituées (Katsarakis Y.,2007) [78]. Les plus importants sont :

1. La restructuration du secteur bancaire surtout par la privatisation des banques publiques et de l'augmentation d'exigences de réserve.

2. L'hierarchisation d'entreprises étatiques surtout dans les régions d'énergie et de télécommunications.
3. La continuation de réforme de secteur d'agriculture libéralise afin du secteur et augmente le revenu rural.

Le paragraphe suivant expose les réformes importantes la Turquie instituée depuis la crise 2001.

Réformes après Crise 2001: Les reformes faits après le crise de 2001 sont :

- a) Politique budgétaire : La nouvelle « Loi de Contrôle et d'Administration Financière Publique » mis d'une accentuation en mise en équilibre du budget.
- b) Politique monétaire : Indépendance de Banque Centrale est autorisée. Le but principal de la banque centrale est la stabilité des prix. Le ciblage d'inflation explicite présenté en 2006.
- c) Politique Fiscale : Les impôts sur le revenu d'entreprise et personnels ont été réduits.
- d) Politique de Main-d'œuvre : Le code de travail de 2003 a augmenté le seuil pour la protection d'emploi des compagnies de 10 à 30 ouvriers. D'autres aspects de loi sont devenus plus rigides qu'aparavant.
- d) Règlements Bancaires : Les banques publiques pour opérer sur une base de longueur de bras du gouvernement avec la budgétisation obligatoire. Les banques publiques recapitalisées selon les règles de Basel. L'octroi d'intragroupe est couronné.
- e) Marchés Financiers : le cadre de contrôle s'est fortifié; de nouveaux principes de gouvernement ont été publiés.
- f) Investissement Direct Étranger : La nouvelle loi Investissement Direct Étranger (Foreign Direct Investment :FDI) en 2003 a accordé le traitement national aux sociétés étrangères.
- g) Infrastructure : Les nouvelles lois d'électricité, de gaz naturel et de télécommunications conformément à la politique de compétition au niveau d'UE sont construites. L'autorisation est donnée à de nouveaux transporteurs aériens pour entrer dans les trajets intérieurs et extérieurs.
- h) Politique Agricole : Le marché distorsion les subventions des prix ont été de façon significative réduits et remplacés avec le soutien de revenu direct en faveur des

fermiers. Le financement d'État de coopérations agricoles a été réduit. La nouvelle loi d'agricole est faite en 2006 en exposant des institutions et des politiques.

i) Harmonisation à L'UE: Union douanière : La loi sur la simplification et la convergence de régime de la douane, la loi pour la création d'Agence d'Obtention Publique, le Règlement pour la mise en vigueur de Droits IP dans les esthétiques industrielles, l'Unification d'institutions d'aide sociale : l'amélioration soutenant du système de pension et de l'offre des soins médicaux universels sont faits.(OECD Economic Survey Turkey ,2006) [75].

5.1.6.2. Stabilité

2001 était un tournant dans l'histoire de la Turquie d'instabilité macroéconomique. Historiquement, la performance économique du pays a été marquée par les essais différents de placer l'économie pour cultiver des macropolitiques économiques d'utilisation sans adresser la faiblesse structurelle de l'économie. En plus, la plupart de ces efforts aux réformes économiques ont eu tendance à être de courte durée ou ont abandonné avant la compilation (Kruger, 2005) [79]. Dans une période de 15 ans, la Turquie a connu trois différentes crises économiques en 1994, 1999 et 2001, qui a causé des contractions de PIB comme montré dans la Figure 5.3 ci-dessous. Depuis 2001, la Turquie a grandi à environ 7 %, plus haut qu'autre période de 5 ans.

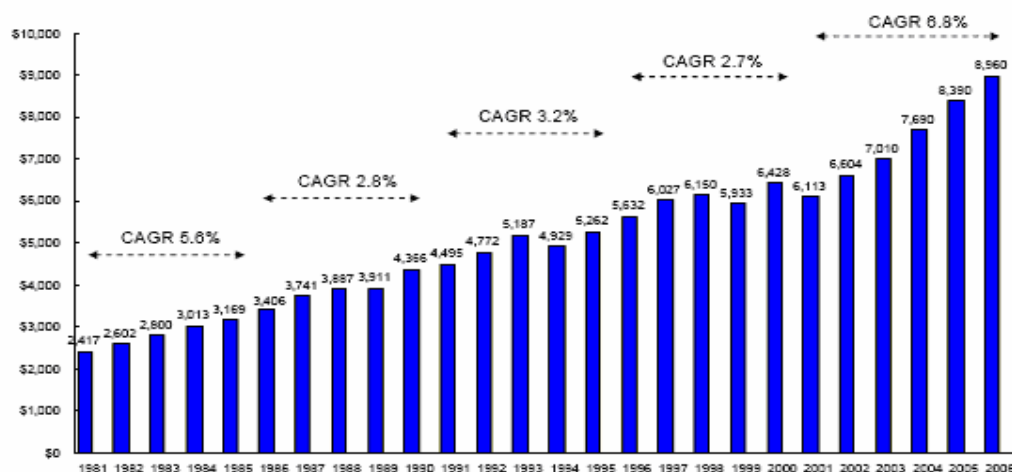


Figure 5.3. PIB par habitant (Source : EIU) [78]

5.1.6.3. Règlement d'Investissement Direct d'Étranger

La Turquie a montré des signes d'esprit de compétition augmenté dans les cinq derniers ans à la suite de la stabilité macroéconomique. L'implémentation réussie de FMI a recommandé des politiques après la crise économique 2001, la stabilité provenant de l'élection d'un gouvernement d'un parti, le commerce extérieur augmenté à la suite de l'union douanière avec l'UE en 1996 ont contribué à la bonne performance de la Turquie. En outre, les discussions de nouvelle acquisition d'UE ont fourni la vitesse aux réformes et à l'attraction de FDI.

Pourtant, les risques clé restent et peuvent saper l'esprit de compétition de la Turquie l'avancement. Il y a le manque de consensus politique et les réformes sont tenues d'adresser la corruption, la bureaucratie et les trous dans le règlement. La productivité reste toujours basse et les groupes de la Turquie manquent des capacités d'innovation et d'une coordination.

Porter soutient que seulement FDI extérieur est de valeur dans la création de l'avantage compétitif et FDI intérieur n'augmente pas de compétition domestique de façon significative parce que les sociétés domestiques manquent de la capacité de défendre leurs propres marchés et faire face à un processus d'érosion de part de marché et de déclin. Pourtant, il semble y avoir peu d'évidence empirique pour soutenir cette revendication [98].

5.1.6.4. Régulation d'Import

Au cours des années 1990, la Turquie s'est concentrée à baisser des tarifs, en éliminant le contrôle sur les écoulements de capitale et en formant une union douanière avec l'UE. Pour soutenir ses politiques de promouvoir l'esprit de compétition d'exportation, le gouvernement a adopté des discounts fiscaux, les devoirs enlevés sur les importations sur les matières intermédiaires et a subventionné des crédits d'exportation. En 1995, la Turquie a rejoint le WTO et a signé l'année suivante une union douanière avec l'Union Européenne. De cette manière, la Turquie était capable de faire des incursions et

augmenter sa part de marché d'exportation avec les exportations surtout conduites par les textiles, la confection et les groupes automoteurs.

Tous les aspects d'éléments du modèle de diamant de Porter ont été analysés. Maintenant, les relations entre les groupes et les nœuds vont être examinés.

5.2.Relations entre Groupe et Nœud

Les relations entre les groupes et les nœuds sont construites par rapport aux travaux de Porter et les autres travaux concernant l'analyse du secteur. Les flashes indiquent le sens de relation où le flash bidirectionnel indique une relation de deux sens. Par exemple, entre Rivalité Domestique et Stratégie et Structure de Sociétés Domestiques il existe une relation mutuelle et il y a une relation de Composition de Demande Domestique à Infrastructure. Les Facteurs Politiques effectuent la Stabilité mais entre l'Infrastructure et la Nouvelle Formation d'Affaires la relation est mutuelle.

Toutes les relations entre les nœuds des groupes sont présentées dans le Figure 4.4. Si deux nœuds sont en relation dans le même groupe, alors ce groupe contient le feed-back et il est représenté par un flash tournant au dessus comme indiqué auparavant.

Pour démontrer le marché des matrices de comparaison, le groupe Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés est choisi qui contient les sous critères Buts, Rivalité Domestique, Design de Haute Qualité et Agilité, Nouvelle Formation d'Affaires et Stratégie et Structure des Sociétés Domestiques. La partie à travailler est montrée avec les lignes coupées dans la Figure 4.4. Pour la simplicité et lisibilité de la Figure 5.4., le groupe « Alternatives » n'est pas inclus. Normalement, il est lié à tous les groupes et nœuds.

Les matrices de comparaison appairées pour le groupe Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés sont démontrées dans le Tableau 5.1.

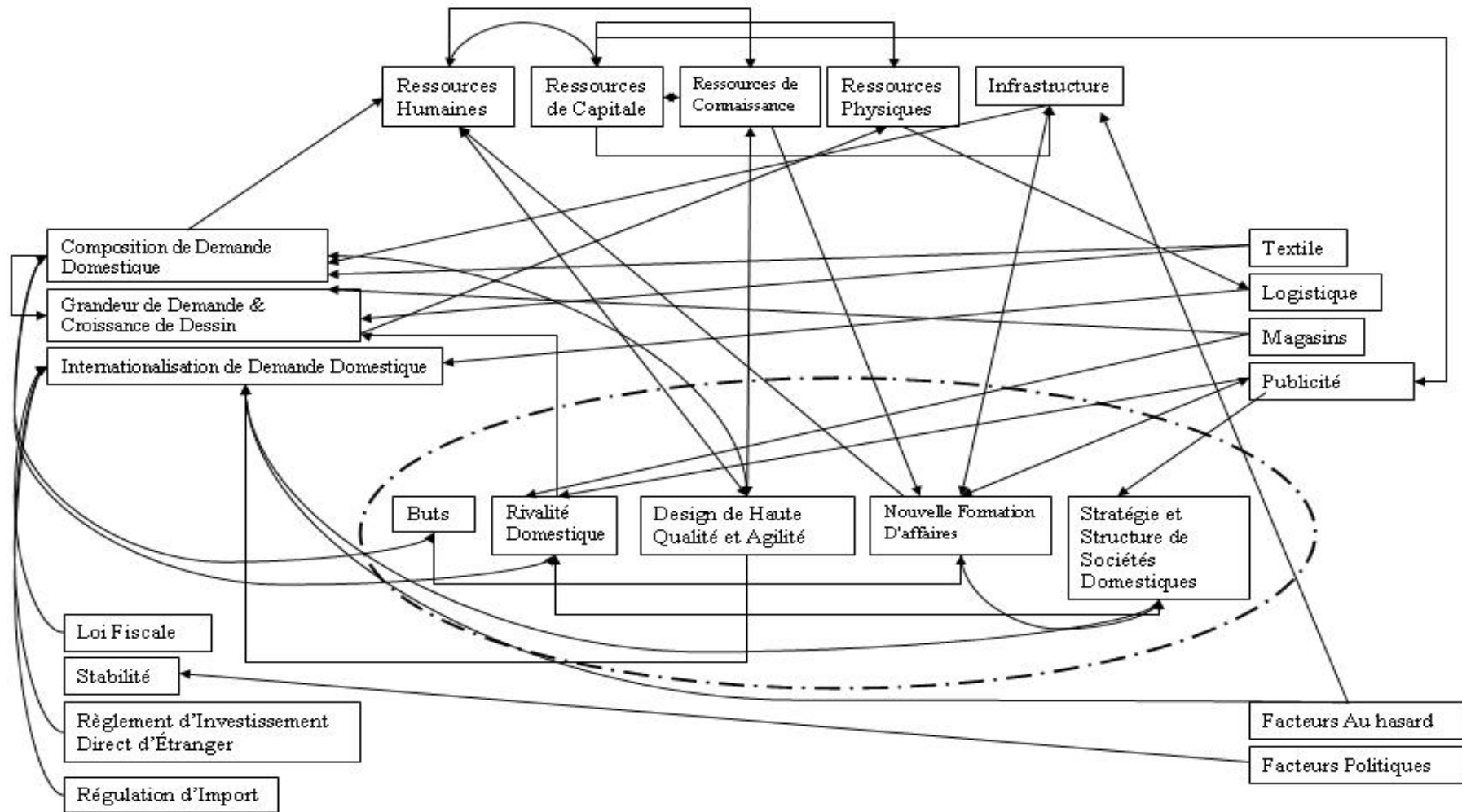


Figure 5.4. Relations entre les nœuds des groupes dans le modèle ANP pour le Diamant de Porter

Tableau 5.1.Matrices de comparaison appairées

Buts						
IC : 0,084	Développement de Technologie & R&D	Production & Amélioration de Qualité	Production & Marketing	Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	Poids
Développement de Technologie & R&D	1	0,33	0,33	0,167	0,5	0.06099
Production & Amélioration de Qualité	3	1	0,5	0,25	0,33	0.10089
Production & Marketing	3	2	1	0,167	0,33	0.12346
Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	6	4	6	1	3	0.49532
Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	2	3	3	0,33	1	0.21934

Design de Haute Qualité et Agilité						
IC :0,097	Développement de Technologie & R&D	Production & Amélioration de Qualité	Production & Marketing	Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	Poids
Développement de Technologie & R&D	1	6	7	4	6	0.55457
Production & Amélioration de Qualité	0,167	1	0,25	0,5	0,33	0.05418
Production & Marketing	0,143	4	1	0,33	0,33	0.08935
Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	0,25	2	3	1	1	0.15022
Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	0,167	3	3	1	1	0.15168

Nouvelle Formation d'Affaires			
IC :0	Infrastructure	Ressources Humaines	Poids
Infrastructure	1	2	0.66667
Ressources Humaines	0,5	1	0.33333

Nouvelle Formation d'Affaires						
IC :0,071	Développement de Technologie & R&D	Production & Amélioration de Qualité	Production & Marketing	Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	Poids
Développement de Technologie & R&D	1	0,25	0,2	0,125	0,33	0.04118
Production & Amélioration de Qualité	4	1	0,5	0,143	0,33	0.08567
Production & Marketing	5	2	1	0,167	0,5	0.12989
Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	8	7	6	1	4	0.56256
Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	3	0,25	2	0,25	1	0.18070

Rivalité Domestique						
IC : 0,041	Développement de Technologie & R&D	Production & Amélioration de Qualité	Production & Marketing	Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	Poids
Développement de Technologie & R&D	1	3	1	5	0,5	0.22510
Production & Amélioration de Qualité	0,33	1	0,33	4	0,25	0.10135
Production & Marketing	1	3	1	5	0,33	0.21166
Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	0,2	0,25	0,2	1	0,167	0.04356
Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	3	6	3	6	1	0.41834

Design de Haute Qualité et Agilité			
IC :0	Composition de Demande Domestique	Internationalisation de Demande Domestique	Poids
Composition de Demande Domestique	1	4	0.80000
Internationalisation de Demande Domestique	0,25	1	0.20000

Stratégie, Structure des Sociétés Domestiques						
IC :0,061	Développement de Technologie & R&D	Production & Amélioration de Qualité	Production & Marketing	Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	Poids
Développement de Technologie & R&D	1	3	2	0,143	1	0.11328
Production & Amélioration de Qualité	0,33	1	0,5	0,11	0,25	0.04111
Production & Marketing	0,5	2	1	0,125	0,2	0.05820
Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	7	9	8	1	0,143	0.63325
Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	3	7	5	7	1	0.15416

Les poids de ces matrices de comparaison sont les colonnes du groupe Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés dans la matrice non pondérée. Ces poids sont encadrés dans la supermatrice non pondérée en Appendice B.

5.3. Super Decisions

Le Processus de Réseau Analytique (ANP) est le cadre le plus complet pour l'analyse de décisions sociétales, gouvernementales et d'entreprise qui est disponible aujourd'hui pour le décideur. C'est un processus qui permet à un d'inclure tous les facteurs et les critères, tangibles et impalpables qui ont le fait d'avoir un effet prenant une meilleure décision. Le Processus de Réseau Analytique permet tant action réciproque que feedback dans les groupes d'éléments (la dépendance intérieure) et entre les groupes (la dépendance extérieure). Les meilleures captures d'un tel feed-back les effets complexes d'effet réciproque dans la société humaine, surtout quand le risque et l'incertitude sont impliqués.

L'ANP, développé par Thomas L. Saaty, fournit une voie aux jugements de contribution et aux mesures pour tirer des priorités d'échelle de rapport pour la distribution d'influence parmi les facteurs et les groupes de facteurs dans la décision. Parce que le processus est fondé sur les mesures d'échelle de rapport provenant, il peut être utilisé

pour allouer des ressources selon leurs priorités d'échelle de rapport. La théorie de décision célèbre, le Processus de Hiérarchie Analytique (AHP) est un cas spécial de l'ANP. Tant l'AHP que l'ANP tirent des priorités d'échelle de rapport pour les éléments et les groupes d'éléments en faisant des comparaisons appariées d'éléments sur une propriété commune ou un critère [96]. Bien que beaucoup de problèmes de décision soient le mieux étudiés par l'ANP, on peut vouloir être comparable les résultats obtenus avec cela à ceux ont obtenu l'utilisation de l'AHP ou autre approche de décision en ce qui concerne le temps qu'il a pris pour obtenir les résultats, l'effort impliqué dans la réalisation des jugements et la pertinence et l'exactitude des résultats.

Les modèles d'ANP ont deux parties : le premier est une hiérarchie de contrôle ou un réseau d'objectifs et de critères qui contrôlent les actions réciproques dans le système dans l'étude; les deuxièmes sont les nombreux sous réseaux d'influences parmi les éléments et les groupes du problème, un pour chaque critère de contrôle.

L'ANP a été appliqué à une grande variété de décisions : le marketing, médical, politique, social, en prévoyant et la prédiction et beaucoup d'autres. Son exactitude de prédiction est impressionnante dans les applications qui ont été faites aux tendances économiques, les sports et d'autres événements pour lesquels le résultat est devenu plus tard connu.

Le logiciel de Super Decisions est utilisé pour la prise de décision avec la dépendance et le feed-back (il exécute le Processus de Réseau Analytique, ANP, avec beaucoup d'adjonctions). De tels problèmes se produisent souvent dans la vie réelle. Les Super Decisions étendent le Processus de Hiérarchie Analytique (AHP) qui utilise le même processus d'hiérarchisation fondamental basé sur les priorités en provenances par les jugements sur les paires d'éléments ou des mesures directes. Dans l'AHP les éléments sont arrangés dans une structure de décision hiérarchique pendant que l'ANP utilise un ou les réseaux plus plats de groupes qui contiennent les éléments. La plupart des méthodes de prise de décision supposent l'indépendance entre les critères d'une décision et des alternatives de cette décision, ou simplement parmi les critères ou parmi les

alternatives eux-mêmes. L'ANP n'est pas limité selon de telles hypothèses. Il tient compte de toutes les dépendances possibles et potentielles.

Le modèle se compose d'un réseau simple qui a tous les groupes et leurs noeuds dans une fenêtre. Ainsi, il n'y a aucun sous réseau. Donc, on pose toutes les questions de comparaison de la perspective de ce qui est plus important en ce qui concerne le choix du meilleure stratégie pour augmenter l'exportation en Turquie. Les groupes principaux sont illustrés dans la Figure 5.5.

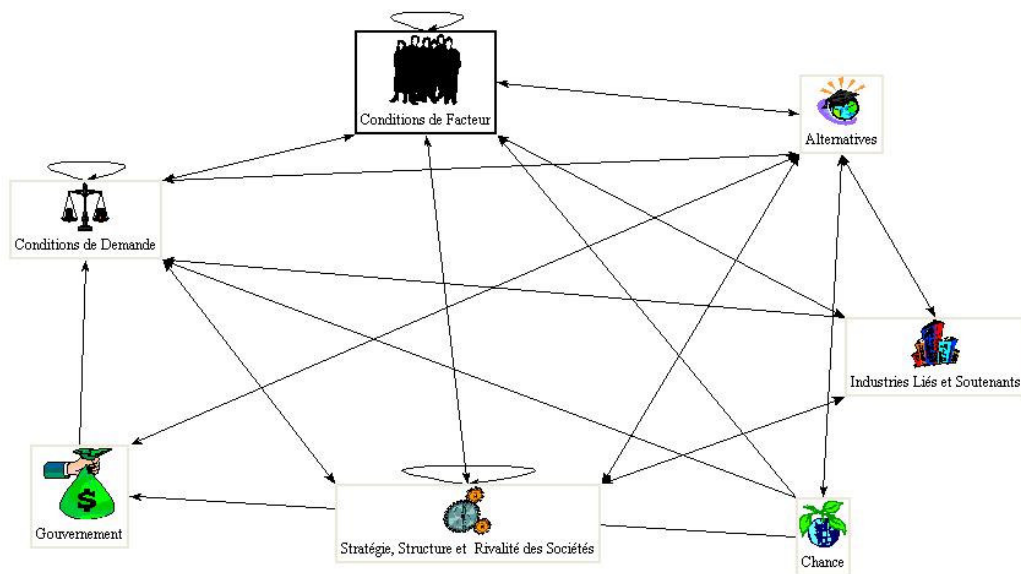


Figure 5.5 Illustration des groupes principaux sur SuperDecisions

Dans le Figure 5.5 les boucles indiquent la dépendance intérieure parmi les éléments dans le groupe. Les comparaisons appariées pour les noeuds dans chaque groupe qui appartiennent à un noeud parental devraient être accomplies pour tous les noeuds parentaux dans le modèle. La comparaison peut être réalisée en choisissant l'ordre Évalue/Compare, en choisissant ensuite le groupe et le noeud pour servir du noeud parental.

L'ANP ne limite pas de compréhension humaine et connaît pour forcer la prise de décision dans un modèle extrêmement technique qui est anormal et organisé. C'est

essentiellement une formalisation de comment les gens pensent d'habitude, et il aide le décideur à garder la trace du processus comme la complexité du problème et de la diversité de son augmentation de facteurs. Le meilleur témoignage du pouvoir et du succès de l'ANP est ces applications qui ont été faites ce qui tirait des priorités qui ont correspondu aux réponses connues dans le monde réel ou cela a prédit des résultats. De cette perspective c'est une approche sûre et objective pour prendre des décisions basées sur les priorités et l'importance avec laquelle a eu l'expérience [96].

5.3.1. Supermatrice

En utilisant le logiciel il y a des comptes différents impliqués avec la supermatrice. Pour montrer différentes supermatrices, l'ordre de Comptes devrait être choisi. Il y a trois supermatrices associés à chaque réseau : la supermatrice non pondérée, la supermatrice pondérée et la supermatrice de limite. La supermatrice non pondérée contient les priorités locales tirées des comparaisons appariées partout dans le réseau. Dorénavant, les résultats de toute la comparaison appariée sont entrés dans la supermatrice non pondérée.

La supermatrice pondérée est tirée en multipliant tous les éléments dans une composante de la supermatrice non pondérée par le poids de groupe correspondant.

La supermatrice de Limite est tirée en levant la supermatrice pondérée aux pouvoirs en le multipliant se chronomètre. Quand les colonnes de nombres deviennent identiques, on le dit que la matrice de limite a été atteinte. Par conséquent, le processus de multiplication matriciel est arrêté.

L'importance clé de la supermatrice de limite consiste en ce qu'il fournit les priorités aux différents facteurs cette structure le problème. Puisque les colonnes de la supermatrice de limite sont toutes identiques, les priorités pour tous les éléments dans n'importe quel groupe peuvent être lues directement de n'importe quelle colonne.

De plus, l'ordre de Priorités de Comptes sur le menu affiche les priorités de deux différentes façons, tant comme ils apparaissent dans la supermatrice de limite, qu'avec les priorités normalisées par le groupe. Quand les alternatives sont incluses dans le modèle, le logiciel peut les synthétiser pour donner la meilleure alternative disponible selon les jugements fournis.

5.3.2. Comparaisons de Groupe

Il a été montré plus tôt que la supermatrice pondérée est tirée en multipliant tous les éléments dans une composante de la supermatrice non pondérée par le poids de groupe correspondant. Ainsi, pour accomplir les groupes supermatriciels pondérés sont nécessaires pour être comparé. Les groupes sont comparés en prenant chaque groupe à son tour, comme le parent et mutuelle comparent tous les groupes auxquels il y communique pour l'importance en ce qui concerne leur influence. La production de ce processus est la création de la matrice de groupe qui va être montrés dans les paragraphes suivants. Dans les comparaisons de groupe, le processus de comparaison est utilisé mutuellement pour les groupes d'influence à laquelle le groupe parental communique.

Le concept de comparer les groupes est fondamental dans la pratique de vie réelle. On doit identifier l'importance des catégories sous lesquelles les éléments ont été classifiés puisque les priorités finales en dépendent. Les priorités locales des éléments sous chaque groupe sont modifiées pour le réseau général selon l'influence du groupe dans lequel les éléments sont contenus sur le but principal.

La méthodologie ANP est expliquée étape par étape comme suite :

Etape 1 – La construction du modèle

Déterminez un réseau pour chaque critère de contrôle. Déterminez tous les critères, qui affectent la décision. Déterminez les groupes pour chaque réseau. Un groupe sera les alternatives. Combinez les critères pertinents dans mêmes groupes.

Etape 2 – La formulation des interdépendances et de l'exécution des comparaisons appariées entre les groupes/éléments

Pour chaque contrôle le critère construit un groupe contre une matrice de groupe avec un ou le zéro comme une entrée selon si un groupe sur le côté gauche, les influences ou n'influence pas de groupe représenté au sommet de cette matrice. Répétez le processus semblable pour les critères contre la matrice de critères. De nouveau avec un ou le zéro comme une entrée selon si un critère sur les influences de côté gauches ou n'influence pas de critère représenté au sommet de cette matrice. Exécutez les comparaisons appariées suivantes pour tirer des vecteurs propres et former une matrice formidable.

Comparaisons de groupe. Exécutez des comparaisons appariées sur les groupes qui influencent un groupe donné en ce qui concerne le critère de contrôle. Les poids tirés de ce processus seront utilisés pour lester les éléments dans les blocs de colonne correspondants de la matrice formidable conforme au critère de contrôle.

Comparaisons d'éléments. Exécutez des comparaisons appariées sur les éléments dans les groupes. Comparez les éléments dans un groupe selon leur influence sur un élément dans un autre groupe auquel ils sont raccordés (ou sur les éléments dans leur propre groupe).

Comparaisons pour les alternatives. Comparez aussi les alternatives en ce qui concerne tous les éléments.

Etape 3 – Construction de Supermatrice

Le résultat du processus ci-dessus est la supermatrice non pondérée. Il montre à la paire des comparaisons sages des critères. Dans la supermatrice non pondérée, les colonnes peuvent ne pas être la colonne stochastique. Multipliez les blocs de la supermatrice non pondérée par la priorité de groupe d'influence correspondant et obtenez la matrice stochastique, qui se compose des colonnes que tous ajoutent jusqu'à un. Levez la supermatrice au grand pouvoir de capturer d'abord, deuxièmement, les troisièmes influences de degré. Prenez les pouvoirs de supermatrice jusqu'aux différences entre les éléments matriciels consécutifs moins que le très petit nombre. Pour obtenir les priorités

finale de tous les éléments dans la matrice de limite, normalisez chaque bloc. Choisissez finalement la plus haute alternative de priorité (Bayazit, 2006) [103].

Dans un problème de décision, les décideurs pourraient estimer que quelques facteurs sont plus importants que les autres affectant la préférence finale des alternatives. S'il y a un feed-back et interdépendances parmi les facteurs, un facteur peu important peut se révéler être bien plus important que même le plus important. Ainsi il doit y avoir une méthodologie comme ANP pour capturer des résultats plus réalistes [104].

5.4. Analyse du Modèle

Après avoir construit le modèle d'ANP de diamant de Porter, il manque seulement la définition des stratégies alternatives et faire une analyse des résultats que logiciel donne.

5.4.1. Alternatives de Stratégie

Les alternatives de stratégies sont expliquées ci-dessous.

- Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration : Cette stratégie consiste à la création de la marque et la différenciation des autres marques et des produits. Ceci peut être possible si et seulement si l'importance donné à la création et l'originalité augmentent. Pour la compétition globale, la Turquie doit se concentrer sur les nouvelles corporations et ces-ci doivent être capable de créer la mode comme fait Italie et France. Les corporations dans le secteur de textile et de confection sont en tendance de faire un changement de marché de produit, donc les échanges de produit entre les magasins et les ventes au détaille doivent être satisfaisants. Les magasins de grande taille tendent de changer vers les magasins de concept que les consommateurs peuvent trouver tous qu'ils veulent de la même place. De plus, la construction d'institution de consultation et de l'institut de recherche du secteur confection sera importante pour ne pas perd le point de vue. Il faut faire un assemblage d'agence de création. L'exportation doit être faite sous les noms "Made in Turkey" et "Turquality"

qui va insister sur la nation et créer une image positive pour la Turquie. Le “Turquality” est le seul et l’unique programme de création de marque supporté par le gouvernement [97].

- Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations : Cette stratégie consiste à construire les nouveaux agglomérats de confection comme Porter dise. En ce qui concerne les avantages d’agglomérer, l’approvisionnement devient plus facile et rapide, les délais de livraison diminuent, les firmes partagent les mêmes ressources et l’infrastructure, les institutions académiques font les projets pour les firmes dans l’agglomérat et la rivalité entre les firmes proches les pousse pour produire et créer mieux. Par conséquence, la compétitivité nationale augmente. Pour améliorer la situation existante, les nouveaux investissements doivent être faites. Les coûts de production qui sont beaucoup plus élevés que les pays compétitifs doivent être diminués et les nouveaux programmes de design de la mode dans les universités peuvent être ouvertes pour mieux créer la mode et la vendre. De plus un fond de développement du secteur confection peut être construit.
- Production & Amélioration de Qualité : Cette stratégie consiste à augmenter la capacité de production pour atteindre les objectives d’exportation et augmenter la qualité dans les sous-secteurs : coton, étoffe et filament. Il faut faire un changement de gamme de produit en faveur des produits de marque et de mode et un passage à la production flexible. L’augmentation d’intégration dans la production va porter la compétitivité à l’échelle globale et la corporation entre les firmes. L’augmentation de qualité et corporation avec la structure de passementerie causera l’amélioration dans les coûts de production, main d’œuvre, énergie, financement et taxes. Les pourvoyeurs de paquet complets et la fabrication de triangle (la fonction de bureau achetant) sont assez importants dans la tendance pronto mode.
- Production & Marketing : Cette stratégie consiste à activer les politiques mutuelles ce qu’il veut dire faire les contrats avec UE, Etats Unis, Japon et les

autres pays pour avoir l'avantage de commerce dans leurs marchés. Pour le suivi des nouvelles tendances de pronto mode, il faut faire les changements de gamme de produit exporté aux marchés: marqué régional ou global, milieu ou haute class, marques à la mode. L'activation des canaux de distribution et de marketing dans les marchés globaux en construisant la structure d'e-commerce devient plus importante. Le passage aux modèles de nouvelles structurations dans le marketing actif international pour l'amélioration et l'échange de qualité dans le secteur de confection est indispensable. L'administration de chaîne de réserves internationale est une des attributs indispensables de succès. Le passage de marketing passif à marketing actif en passant de l'approche produire après vendre à la production après marketing sont changés beaucoup des idées. L'utilisation des marges élargies de marketing contre des marges étroites de production pour vendre avec les prix appropriés à la qualité du produit est importante pour ne pas perde le consommateur. Pour bien structurer, il faut construire ses propres canaux internationaux de distribution et de marketing.

- *Développement de Technologie & R&D* : Cette stratégie consiste à la formation de commerce de création dans l'environnement électronique et la construction de l'infrastructure de R&D et renouvellement de technologie. Structuration de la technologie d'administration et d'approvisionnement global (par ex. EDI) et de e-commerce va donner la vitesse et l'intégrité à la compétitivité.

5.4.2. Structuration du Modèle

Le modèle d'ANP sur le secteur confection est structuré en se basant sur le diamant de Porter. Après avoir décidé le cadre principal du modèle, les nœuds des groupes sont déterminés par un group d'experts du secteur et par l'approche de Porter.

Après le fait de caractériser le modèle, un groupe d'experts, de 5 personnes, font les comparaisons appariées pour fournir la matrice nécessaire comme rattachée aux alternatives du système (Développement de Technologie & R&D, Production & Amélioration de Qualité, Production & Marketing, Stratégie de Corporation &

Nouvelles Organisations et Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration). Cette partie de l'étude se compose de l'évaluation de la connaissance existante. Tous les éléments et les critères sont comparés pour fournir les jugements sur l'importance relative. Alors toutes ces valeurs pondérées sont cueillies dans une supermatrice où tous les rapports sont clairement vus relativement.

L'illustration de poids de groupe principale peut être faite d'abord de tous en observant les rapports de feed-back. Les alternatives de stratégies, le gouvernement, la chance et les industries liés et soutenant n'incluent pas le feed-back. Donc leurs coefficients dans la supermatrice seront zéro. Les trois autres groupes (Conditions de Facteur, Conditions de Demande et Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés) incluent le feed-back qui signifie qu'ils peuvent la spirale sur eux.

Les comparaisons appariées et les poids normalisés sont tirés comme les comparaisons appariées d'intensités, basées sur l'échelle 1-9. Le développement des poids de priorité de groupe principaux qui forme la matrice de contrôle est montré dans la Tableau 5.2.

Tableau 5.2. Matrice de Contrôle

	Alternatives de Stratégie	Chance	Conditions de Demande	Conditions de Facteur	Gouvernement	Industries Liés et Soutenant	Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés
Alternatives de Stratégie	0,000000	0,543528	0,506484	0,462364	0,833333	0,599141	0,488262
Chance	0,040220	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
Conditions de Demande	0,365750	0,300521	0,287073	0,079473	0,166667	0,121311	0,084936
Conditions de Facteur	0,287822	0,086172	0,066604	0,274183	0,000000	0,085884	0,111118
Gouvernement	0,076298	0,069778	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
Industries Liés et Soutenant	0,070057	0,000000	0,000000	0,042201	0,000000	0,000000	0,036405
Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés	0,160051	0,000000	0,139838	0,141778	0,000000	0,193665	0,279278

Les poids dans ce tableau viennent des matrices de comparaison appariée entre tous les groupes en incluant ou pas le feed-back montrées en Appendice A. Les poids des matrices appariées sont les colonnes de matrice de contrôle. La cohérence est trouvée par la formule de Saaty $IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$ comme examiné auparavant. Les poids de priorité sont déterminés par un système d'équations linéaires avec l'aide de l'eigenvalue.

Les interactions entre les groupes et les nœuds sont déterminées et les matrices de relation sont formées par rapport aux interactions. La structuration des groupes et des nœuds conduit à la matrice de contrôle. Les degrés d'importance sont donnés par la décision du groupe. Après chaque décision, la compatibilité est calculée. Si cette valeur est supérieure de 0,10, alors les décisions sont révisées. Cette valeur est décidée par Saaty mais il existe beaucoup d'argumentations sur celle-là. Par exemple, dans AHP et aussi dans ANP la règle de tolérance de 10 % n'est pas équitable pour matrices de différents ordres selon l'étude de Dodd [105]. Particulièrement l'épreuve est moins rigide pour matrices d'ordre plus bas. Puisque ceux-ci se produisent en général aux niveaux supérieurs de la hiérarchie où leur effet est automatiquement plus grand que ce de plus grandes matrices plus près la base de la hiérarchie, l'épreuve de Saaty est un critère brut. Si, la consistance d'une matrice est fondée sur la méthode de Dodd, alors le niveau de confiance plus grand et mesurable peut être associé à chaque matrice. Ce niveau peut être choisi selon le problème. Par exemple, une question de sécurité à une usine de traitement nucléaire exigerait de beaucoup plus grands niveaux de confiance qu'un problème se rapportant à un projet d'évaluation pour les étudiants de degré d'honneurs [105]. Malgré toutes les argumentations, la règle de tolérance (indice de compatibilité) est supposée 10% comme Saaty propose.






Les relations des nœuds entre eux dans chaque groupe et les relations des nœuds entre les autres nœuds des autres groupes sont déterminées par le groupe d'experts. Le degré d'incompatibilité est contrôlé chaque fois. Jusqu'à ce que toutes les données soient déterminées, ce processus continue. Quand les matrices sont remplies complètement, l'analyse du modèle est faite par le logiciel Super Decisions. La matrice non pondérée, la matrice pondérée et la matrice de limite sont décrites par le logiciel. Voir

l'Appendice B pour les supermatrices non pondérées, supermatrice pondérée et supermatrice de limite.

5.4.3. Analyse des Résultats :

D'après ce qu'il est montré dans la colonne de la matrice de limite, les pondérations des stratégies alternatives donnent les priorités de stratégie. Après avoir normaliser ces valeurs dans la matrice de limite, les priorités finales sont déterminés en pourcentage. Les priorités des stratégies, les valeurs normalisées, les valeurs idéales et leurs classements sont donnés dans le Tableau 5.3 ci-dessous.

Tableau 5.3 Priorités des Stratégies et leurs Classements

Graphique	Alternatives	Total	Normal	Idéal	Classement
	Développement de Technologie & R&D	0.0705	0.1592	0.5734	4
	Production & Amélioration de Qualité	0.0432	0.0975	0.3512	5
	Production & Marketing	0.0909	0.2052	0.7389	3
	Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	0.1230	0.2777	1.0000	1
	Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	0.1153	0.2603	0.9374	2

Autant que le tableau des priorités et des classements, la plus importante stratégie est la stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations avec 27.77% suivie par la stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration (26.03%), la stratégie de Production & Marketing (20.52%), la stratégie de Développement de Technologie & R&D (15.92%) et la stratégie de Production & Amélioration de Qualité (9.75%).

Le classement des priorités sont assez importantes, parce qu'il convient bien les priorités de Porter. La stratégie la plus importante est la corporation et les nouvelles organisations ce qu'elle contient la formation des agglomérats du secteur confection. Ce n'est pas surprenant, alors, que beaucoup de nouvelles compagnies grandissent dans un

agglomérat existant plutôt qu'aux endroits isolés. De nouveaux fournisseurs, par exemple, prolifèrent dans une agglomération parce qu'une base de client concentrée baisse leurs risques et le rend plus facile pour eux d'apercevoir des opportunités du marché. De plus, parce que les groupes développés comprennent des industries rattachées qui comprennent normalement des contributions communes ou très semblables, les fournisseurs apprécient des opportunités développées.

Les agglomérations sont contribués à la nouvelle formation d'affaires pour une variété de raisons. Les individus travaillant dans un agglomération peuvent plus facilement percevoir des trous dans les produits ou les services autour dont ils peuvent construire des entreprises. À part cela, les barrières à l'entrée sont plus basses qu'ailleurs. Les capitaux nécessaires, les adresses, les contributions et le personnel sont souvent sans hésiter disponibles à l'endroit de groupe, en attendant pour être rassemblés dans une nouvelle entreprise. Les institutions financières locales et les investisseurs, déjà familiers avec le groupe, peuvent exiger un supplément de risque plus bas sur la capitale. En plus, le groupe présente souvent un marché local significatif et un entrepreneur peut profiter des rapports établis. Tous ces facteurs réduisent les risques perçus d'entrée - et de la sortie, doit l'entreprise échouer.

La deuxième plus importante stratégie est la stratégie d'investissements structurels et d'amélioration avec 26% ce qu'elle consiste à la création de la marque et la différenciation des autres marques et des produits. Puisque la différenciation des produits devient de plus en plus importante dans les marchés globaux, ce résultat est assez cohérent. Comme le secteur de textile et confection est basée sur la main d'œuvre, il n'existe pas une limite d'entrée au secteur pour les concurrents potentiels. Le secteur n'exige pas une technologie très haute et non imitable, d'où le coût d'investissement n'est pas élevé. A cause de ceci, la compétitivité augmentait beaucoup dans les années dernières. Pour les grands exportateurs de textile, les nouveaux investissements et l'amélioration sont devenus de plus en plus importants pour ne pas perdre ses positions de marché contre les nouveaux entrants. Donc, la création de marque est inévitable pour vendre avec les grandes marges de coût et maximiser le profit. En créant une marque, la firme ne doit plus définir les prix par rapport au coût

de production. De plus, dans le cadre de différenciation, les firmes doivent choisir un group de consommateur ou bien focaliser sur un group de produit. Dans ce cas là, les firmes peuvent ajouter la valeur à la portion qu'ils ont choisie dans le marché, ils n'ont pas besoin de s'occuper le marché entier. La création de nouveaux types de compétition est plus importante que copier la technologie ou les produits des autres concurrents.

Les nouvelles tendances de marketing nous poussent d'être plus rapide et effectif dans tous les aspects. Le passage de marketing passif à marketing actif change l'esprit de la vente. Donc, il est normal que le pourcentage de cette stratégie de production et marketing soit assez proche aux deux premières. La production après la vente est devenu la base principale de la minimisation du stock. De plus, la tendance de pronto mode ne nous laisse plus faire de stock car les vitrines des magasins changent même chaque semaine. Dans l'aspect international, les coûts de stockage peuvent influencer la capacité de compétitivité. Les producteurs d'Extrême-Orient louent les dépôts en Europe et font le stock par production continue pour excéder le problème de durée d'approvisionnement, mais ils sont confrontés aux coûts de stockage. Donc la Turquie doit bien utiliser sa position géographique contre les pays loin d'Europe.

Le développement de technologie et R&D n'est plus très important dans le secteur de confection car les ressources sont très ouvertes et faciles à obtenir. La confection se base généralement sur la force de la main d'œuvre dans les pays grands exportateurs dont elle est bon marché. Contrairement dans les pays développés, le coût de la main d'œuvre n'est pas bas donc ils préfèrent les machines. Pour la Turquie, le coût de la main d'œuvre est au milieu des pays développés et les grands exportateurs. Par le politique du gouvernement, le fond consacré à la recherche et le développement est petit. La technologie utilisée dans le secteur n'est pas très élégante donc elle est facile à obtenir et copier. D'où le coût de technologie existant n'est pas élevé ce qui implique le besoin de inventer les nouvelles technologies.

La production et l'amélioration de qualité des produits consiste à augmenter la capacité de production pour atteindre les objectives d'exportation et augmenter la qualité dans les sous-secteurs. Les pourvoyeurs de paquet complets et la fabrication de triangle sont

importants dans la pronto mode. De plus entre les années 1995-2005, les investissements de 50 milliard \$ pour l'amélioration de production du secteur, La Turquie a la plus grande capacité de production intégré en textile et confection. Mais, puisque les capacités de production sont déjà assez élevées à cause d'industrialisation, cette stratégie reste faible. Si la Turquie fait un accord QIZ avec Etats-Unis, elle peut augmenter sa portion à 5% dans un marché de 76 milliards \$, et augmenter sa niveau d'export de 1,6 milliards \$ à 4 milliards \$ par an [80].

5.4.4. Analyse des Sous Critères

Les poids normalisés par agglomérat et les poids limités sont donnés dans le Tableau 5.4. Par exemple dans les conditions de facteur, la plus important critère pour atteindre le but de choisir la meilleure stratégie est les ressources de capital avec le pourcentage 43,89%. Son poids limité dans le modèle complet est 6,19%. Dans l'agglomérat de Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés, Stratégie et Structure des Sociétés Domestiques a 33,36% de poids dans son group et 3,99% dans le modèle entier. Les plus important éléments du modèle sont Grandeur de Demande et Dessin de Croissance (7,5%), Internationalisation de Demande Domestique (7,03%), Ressources de Capitale (6,19%) et Composition de Demande Domestique (5,69%). Entre tous les groupes incluant les alternatives, les conditions de demande ont 20,23% d'importance et 37,53% de poids entre les éléments de diamant de Porter. Ce résultat convient bien aux hypothèses de Porter car il pense que le facteur le plus effectuant est la demande. Elle est suivie par les conditions de facteur avec 26,13%. Donc, on peut tirer la conclusion que les conditions de demande influencent plus les stratégies d'exportation.

Parmi les sous-critères, la grandeur de demande et le dessin de croissance a le plus haut poids de 7,5% parmi tous les sous-critères. Donc on peut en déduire que la grandeur de demande a une grande influence sur l'exportation. La grandeur de demande est suivie par l'internationalisation de demande domestique et les ressources de capitale.

Dans la dernière partie du travail, le modèle d'ANP de diamant de Porter est analysé. Les matrices nécessaires pour faire l'analyse sont déduites par le logiciel

SuperDecisions. La stratégie majoritaire est la stratégie de corporation et des nouvelles organisations comme Porter dit dans son travail provoquant des agglomérats. Elle est suivie par la stratégie d'investissement structurel et d'améliorations. L'élément de diamant qui influe plus les alternatives est le groupe « Conditions de Demande » ce qu'il justifie ce que Porter déclare.

Tableau 5.4 Poids normalisés par Groupe et Poids Limité des sous-critères

	Nom	Normalisé par Groupe	Limité	Poids du Groupe	Poids Normalisé
Alternatives de Stratégie	Développement de Technologie & R&D	0,159230	0,070546	0,4430	
	Production & Amélioration de Qualité	0,097520	0,043204		
	Production & Marketing	0,205200	0,090911		
	Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	0,277710	0,123035		
	Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	0,260340	0,115337		
Facteurs Chance	Facteurs Hasardeux	0,246800	0,004376	0,0177	3,28%
	Facteurs Politiques	0,753200	0,013355		
Conditions de Demande	Composition de Demande Domestique	0,281530	0,056981	0,2023	37,53%
	Grandeur de Demande et Dessin de Croissance	0,370670	0,075023		
	Internationalisation de Demande Domestique	0,347790	0,070392		
Conditions de Facteur	Infrastructure	0,063850	0,009005	0,1410	26,15%
	Ressources de Capitale	0,438900	0,061908		
	Ressources de Connaissance	0,281070	0,039640		
	Ressources Humaines	0,156880	0,022125		
	Ressources Physiques	0,059230	0,008354		
Gouvernement	Loi Fiscale	0,495000	0,017485	0,0353	6,55%
	Règlement d'Investissement Direct d'Étranger	0,124280	0,004390		
	Régulation d'Import	0,132320	0,004674		
	Stabilité	0,248390	0,008774		
Industries Liés et Soutenant	Chaîne des Magasins	0,040030	0,001637	0,0408	7,58%
	Logistique	0,439670	0,017978		
	Publicité	0,099100	0,004052		
	Textile	0,421200	0,017223		
Stratégie, Structure & Rivalité des Sociétés	Buts	0,137860	0,016488	0,1195	22,17%
	Design de Haute Qualité et Agilité	0,121680	0,014552		
	Nouvelle Formation D'affaires	0,138680	0,016586		
	Rivalité Domestique	0,268120	0,032066		
	Stratégie et Structure des Sociétés Domestiques	0,333660	0,039904		

L'analyse de sensibilité est faite par rapport aux priorités des alternatives et donnée avec les explications. Les figures de l'analyse de sensibilité sont ajoutées à l'Appendice C.

En conclusion, l'application du modèle ANP pour le secteur confection en Turquie est faite dans cette dernière partie de travail. Premièrement, les éléments du modèle ANP sont expliqués avec détail et l'infrastructure du modèle est montrée. Deuxièmement, les relations entre les groupes et les nœuds en tenant compte les feed-back sont indiqués. Les propriétés du logiciel SuperDecisions pour l'analyse du modèle sont expliqués et la structuration des supermatrices (non pondérée, pondérée et de limite) est montrée. Dans un dernier lieu l'analyse du modèle est exécuté après avoir défini les alternatives de stratégie et la structuration du modèle.

Dans l'analyse du modèle, la stratégie de corporation & nouvelles organisations est choisie comme prioritaire. Elle est suivie par la stratégie d'investissement structurelles & d'amélioration comme Porter indique dans ses travaux. Elles sont suivies par la production & marketing, le développement de technologie & R&D et production & amélioration de qualité. Les priorités des sous critères sont aussi indiquées et les poids totaux des groupes sont montrés dans un tableau. L'analyse de sensibilité est faite pour différentes conditions et éléments du modèle ce qu'elle est mise en Appendice C.

6. CONCLUSION

La compétitivité économique est une notion économique qui s'applique à une entreprise, un secteur économique, ou un territoire (pays, bassin économique...). Elle désigne la capacité d'une telle entité à fournir et vendre durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence.

Ce terme est passé dans le langage courant avec une acception très large et quelque peu vague, pour évoquer la capacité à réussir économiquement dans un environnement concurrentiel, en innovant, en croissant, en réalisant du bénéfice, etc.

La pertinence de cette notion, notamment son application à la compétitivité nationale, fait l'objet de controverses parmi les économistes, un de ces économistes est Michael Porter. Porter propose un modèle de diamant sur l'avantage national qui est devenu sujet de beaucoup de travail. Même s'il est très populaire et critiqué beaucoup, il n'existe pas des approches mieux que ceci. Cette thèse propose une approche déterministe avec le Processus de Réseau Analytique. Pour le secteur à travailler dessous, le secteur de confection a été choisi à cause de ses taux d'export. Il est le secteur plus compétitif malgré les menaces de Chine qui est devenu un membre de WTO en 2001. Comme les quotas contre la Chine vont être totalement enlevés à la fin de 2008, la Turquie doit prendre les précautions pour cela.

Les stratégies sont déterminées pour l'objectif de prendre 10 % de la part de marché globale d'industrie de confection qui est présentée pour être 500 \$/année de milliard en 2010 malgré la menace grandissante chinoise, qui sont corporation & nouvelles organisations, investissement structurelle & amélioration, technologie & R&D, production & marketing et production & amélioration de qualité. Le logiciel SuperDecisions est utilisé pour la modélisation et l'analyse des résultats du modèle.

Dans la deuxième partie du travail le diamant de Porter est analysé avec sa méthodologie et les critiques sur son modèle. Les déterminants du diamant comme un système et les rapports parmi les déterminants sont examinés. La notion d'agglomérat et son importance sont étudiées. Cette partie donne une idée générale du contenu du travail sur le diamant de Porter et comment il peut être utilisé dans la modélisation sous forme de Processus de Réseau Analytique. La partie suivante commence avec la notion de prise de décision. Elle consiste l'ANP et sa structure. A la fin de cette partie, la dépendance structurelle et fonctionnelle et les théories normatives contre descriptives sont examinées. L'analyse du secteur de confection est faite globalement et nationalement dans la quatrième partie. Cette analyse globale contient les menaces de Chine et les sauvegardes contre la Chine. Elle se demande la forme du commerce de textile post-quota et ce qu'il peut être faite. Dans l'analyse domestique du secteur, la différenciation verticale et la spécialisation horizontale sont indiquées. La réorientation des marchés et les tendances dans le marché sont prévues. La dernière partie consiste l'application et la structuration du modèle ANP au secteur avec le diamant de Porter. Les éléments du modèle ANP sont détaillés par rapport au diamant de Porter. Les relations entre les groupes et les nœuds vont être examinés. Le logiciel, SuperDecisions, est expliqué et ses résultats du modèle sont analysés en faisant une analyse de sensibilité à la fin du travail.

D'après les résultats du modèle, la stratégie de corporation et les nouvelles organisations est choisie avec son poids majoritaire (27,77%). Cette stratégie consiste à construire les nouveaux agglomérats de confection comme Porter dise. Donc ce résultat est important car il supporte les travaux de Porter. En ce qui concerne les avantages d'agglomérer, l'approvisionnement devient plus facile et rapide, les délais de livraison diminuent, les firmes partagent les mêmes ressources et l'infrastructure, les institutions académiques font les projets pour les firmes dans l'agglomérat et la rivalité entre les firmes proches les pousse pour produire et créer mieux. Par conséquence, la compétitivité nationale augmente.

La deuxième plus importante stratégie est la stratégie d'investissements structurelles&d'amélioration avec 26%. Son poids est très proche à ceux de la première

car elle consiste la différenciation et la création de marque qui sont les nouvelles tendances dans le marché. Le projet «Turquality», qui est le seul et l'unique programme de création de marque supporté par le gouvernement, est très important pour cette stratégie et pour montrer la qualité des produits turcs. La création de marque est inévitable pour vendre avec les grandes marges de coût et maximiser le profit. En créant une marque, la firme ne doit plus définir les prix par rapport au coût de production. De plus, dans le cadre de différenciation, les firmes doivent choisir un group de consommateur ou bien focaliser sur un group de produit.

Le passage de marketing passif à marketing actif change l'esprit de la vente. Donc, il est normal que le pourcentage de cette stratégie de production et marketing soit assez proche aux deux premières (21%). La production après la vente est devenu la base principale de la minimisation du stock.

Le développement de technologie et R&D n'est plus très important (16%) dans le secteur de confection car les ressources sont très ouvertes et faciles à obtenir. La confection se base généralement sur la force de la main d'œuvre dans les pays grands exportateurs dont elle est bon marché.

La production et l'amélioration de qualité des produits consiste à augmenter la capacité de production pour atteindre les objectives d'exportation et augmenter la qualité dans les sous-secteurs. De plus entre les années 1995-2005, les investissements de 50 milliard \$ pour l'amélioration de production du secteur, La Turquie a la plus grande capacité de production intégré en textile et confection. Donc, cette stratégie reste faible entre les autres.

Après avoir faite l'analyse des priorités des stratégies, une analyse des sous critères est conduite. La plus importante sous critère pour atteindre l'objective est la grandeur de demande et le dessin de croissance suivi par l'internationalisation de demande domestique. Par l'analyse, le groupe le plus effectuant est les conditions de demande (37,53%) ce qui justifie encore une fois les travaux de Porter. A la fin d'étude, une analyse de sensibilité est exécutée par le logiciel SuperDecisions et mise en Appendice C.

Bien sur que ces choix ne veut dire pas d'appliquer seulement la stratégie choisie. Pourtant, il n'est pas toujours nécessaire d'avoir chaque stratégie à un niveau optimal parce qu'une stratégie suffisante pourrait aider et renforcer un insuffisant stratégie. Donc, au lieu d'avoir cinq stratégies individuelles parfaits cela peut être tout aussi comme important d'établir un système renforçant de soi en utilisant une gamme d'avantages compétitifs robustes. Un système bien fonctionnant mélange chacun des stratégies ainsi les concurrents ne peut pas facilement copier le système entier.

Pour les travaux prochains, les coûts des stratégies peuvent être calculés et inclus dans le modèle et une minimisation de coût ou une maximisation de profit peut être examiné. De plus, une analyse internationale avec la méthode généralisée de diamants doublés, qui est une extension de diamant de Porter, peut être appliquée avec l'aide d'ANP. Le modèle généralisé de diamants doublés soutient que la valeur durable ajoutée dans un pays spécifique peut provenir de sociétés tant possédées à l'intérieur du pays possédées que d'étrangères. En plus, ils soutiennent que comme soutenance d'aujourd'hui vient souvent de la configuration géographique s'étendant sur beaucoup de pays, la société spécifique et le présent d'avantages d'endroit dans plusieurs nations peut contribuer à l'esprit de compétition d'une nation. Donc, ces activités internationales, qui peuvent se produire dans un pays ou à l'extérieur, un pays doivent être incorporées dans l'explication d'esprit de compétition national. La différence entre le diamant international et le diamant domestique représente des activités internationales ou multinationales.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press, (1990).
- [2] Porter and the Monitor Company, "Canada at the Cross-roads: The Reality of a New Competitive Environment", *Canada: Business Council on National Issues and Minister of Supply and Services*, (1991).
- [3] Penttinen, R., "Summary of Critique on Porter's Diamond Model", *Discussion Papers No.462, Helsinki: The Research of the Finnish Economy*, (1994).
- [4] Gray, H.P., "International Competitiveness: A Review Article", *The International Trade Journal*, 5: 503-17, (1991).
- [5] Stapford, J. M. and Stange, S., "Rival States, Rival Firms: Competition for World Shares Market", *Cambridge: Cambridge University Press*, (1991).
- [6] Greenaway, D., "The Competitive Advantage of Nations", *Kyklos*, 46(1), (1993).
- [7] Bellak, C.J. and Weiss, A., "A Note on the Austrian Diamond", *Management International Review, Special Issue (2):109-18*, (1993).
- [8] Rugman, A. M. and D'Cruz, R., "The Double Diamond' Model of International Competitiveness: The Canadian Experience", *Management International Review, Special Issue (2): 17-39*, (1993).
- [9] Dunning, J. H., "Internationalizing Porter's Diamond", *Management International Review, Special Issue (2):8-15*, (1993).
- [10] Rugman, A. M., "Diamond in the Rough", *Business Quarterly*, 55 (3):61-4, (1991).
- [11] Cotè, M., "Agents of Change and Economic Growth, in T. J. Courchene and D. D. Purris (eds), *Productivity, Growth and Canada's International Competitiveness*", *Ontario: John Deutsch Institute for the Study of Economic Policy*, (1991).
- [12] Magaziner, I. C., "Michael Porter's message...", *L.A. McCauley (ed), Letters to the Editor, Harvard Business Review, May-June, 90(3):189-92*, (1990).
- [13] Thurow, L. C., "Competing Nations: Survival of the Fittest", *Sloan Management Review*, 32(1):95-7, (1990).

- [14] Smith, S.C., "The Competitive Advantage of Nations", *Journal of Development Economics*, 40 (2):399-404, (1993).
- [15] Vernon, R., "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May,80(2):190-207, (1966).
- [16] Hodgetts, R. M., "Porter's Diamond Framework in a Mexican Context", *Management International Review, Special Issue (2):41-54*, (1993).
- [17] Narula, R., "Technology, International Business and Porter's "Diamond": Synthesizing a Dynamic Competitive Development Model", *Management International Review, Special Issue (2):85-107*, (1993).
- [18] Yetton, P., Craig, J., Davis, J., and Hilmer, F., "Are Diamonds a Country's Best Friends? A Critique of Porter's Theory of National Competition as Applied to Canada, New Zealand and Australia", *Australian Journal of Management*, 17(1):11-40, (1992).
- [19] Daly, D. J., "Porter's Diamond and Exchange Rates", *Management International Review, Special Issue (2):119-34*, (1993).
- [20] Jasinowski, J. J., "Although Michael Porter...", *L.A. McCauley (ed), Letters to the Editor, Harvard Business Review, May-June, 90(3):196-8*, (1990).
- [21] Van der Bosch, F.A.J., and Van Prooijen, A.A., "The Competitive Advantage of European Nations: The Impact of National Culture- A Missing Element in Porter's Analysis?", *European Management Journal*, 10 (2):173-7, (1992).
- [22] Hofstede, G., *Culture's Consequences*, Beverly Hills: Sage Publications, (1980).
- [23] Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications (1994).
- [24] Cartwright, W.R., "Canada at the Crossroads Dialogue", *Business Quarterly*, 57(2):10-12, (1992).
- [25] Eilon, S., "Editorial: On Competitiveness", *Omega International Journal of Management Science*, 20(1):i-v, (1992).
- [26] Grant, R. M., "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment", *Strategic Management Journal*, 12(7): 535-48, (1991).
- [27] Jacobs, D. and De Jong, M. W., "Industrial Clusters and the Competitiveness of the Netherlands", *De Economist*, 140(2):233-52, (1992).
- [28] Rugman, A.M. and Verbeke, A., "Foreign Subsidiaries and Multinational Strategic Management: An Extension and Correction of Porter's Single Diamond Framework", *Management International Review, Special Issue (2):71-84*, (1993).

- [29] Porter, M.E. and Armstrong, J.W., “Canada at the Crossroads Dialogue”, *Business Quarterly*, 56(4):6-10, .
- [30] Clark, T., “Review of the Competitive Advantage of Nations, by M. E. Porter”, *Journal of Marketing*. 55(4): 118-120, (1991).
- [31] Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations (with a New Introduction)*, New York: The Free Press, (1998).
- [32] Büyüközer, S., “Competitive advantages of nations “glass industry in Turkey”. *Master Thesis, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*, (1996).
- [33] Porter, M.E., “Toward a dynamic theory of strategy”, *Strategic Management Journal*. 12: 95-117, (1991).
- [34] Porter, M.E., *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, November-December, pp. 77-88, (1998b).
- [35] Recklies, D., “Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter” <http://www.themanager.org/Strategy/BeyondPorter.htm> , (2001).
- [36] Porter, M.E., “Modèle de Diamant et les Agglomérats” http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_fr.html, (1998).
- [37] Hinton, B., “Knowledge Management and Communities of Practice” www.ifama.org, (2002).
- [38] Adeboye, T, “Technological Capabilities in Small and Medium Enterprise Clusters: Review of International Experience and Implications for Developing Countries”, *Science, Technology & Development*, 14:3, 32-49, (1996).
- [39] Piore, M. and C. Sabel, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York:Basic Books, (1984).
- [40] Schmitz, H., “Collective Efficiency: Growth Path for Small-Scale Industry”, *Journal of Development Studies*, 31:4, 529-566,(1995).
- [41] Schmitz, H., “Collective Efficiency and Increasing Returns”, *IDS Working Paper 50, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton*, (1997).
- [42] Öz,Ö., “Assessing Porter’s framework for national advantage: the case of Turkey”, *Journal of Business Research* 55 (2002) 509– 515, (2000).
- [43] Jacobs D, de Jong MW. “Industrial clusters and the competitiveness of The Netherlands”. *De Econ*;140(2):233– 52, (1992).
- [44] O’Donnellan N. “The presence of Porter’s sectoral clustering in Irish manufacturing”. *Econ Soc Rev* 1994; 25(3):221– 32, (1994).

- [45] Van den Bosch, F., De Man A. "Government's impact on the business environment and strategic management". *J Gen Manage* ;19(3):50 – 9, (1994).
- [46] Dunning, J.H. "The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations". *Transnatl Corp* ;1(1):135 – 68, (1992).
- [47] PWC General Report, Turkey, Cyprus, Malta
http://ec.europa.eu/enterprise/enlargement/doc/general_report.pdf, (2001).
- [48] Porter, M., "Qu'est-ce le modèle de diamant"
http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_fr.html, (1998).
- [49] ÖZ, Ö . *The competitive advantage of nations: the case of Turkey*. Aldershot: Ashgate, (1999).
- [50] Ménard, C., "Nouvelle économie institutionnelle et politique de la concurrence : le cas des formes organisationnelles hybrides", <http://atom.univ-paris1.fr/documents/2>, (2006).
- [51] "Prise de Décision" ,http://fr.wikipedia.org/wiki/Prise_de_d%C3%A9cision
- [52] Saaty, T.L., *Decision making with the ANP and the national missile defense example*. Proceedings of the Sixth International Symposium on the AHP, ISAHP 2001, Bern, Switzerland, pp. 365–382, (2001c).
- [53] Saaty, T.L., *Fundamentals of the analytical network process*. Proceedings of ISAHP 1999, Kobe, Japan, August 12–14, pp. 48–63, (1999).
- [54] Harker, P.T., Vargas, L.G., "Reply to "Remarks on the analytic hierarchy process"". *Management Science* 36, 269–273, (1990).
- [55] Salo AA, Hamalainen RP. "On the measurement of preferences in the analytic hierarchy process". *Journal of Multi-criteria Decision Analysis* 6: 309–319, (1997).
- [56] Saaty RW., *Decision Making in Complex Environments. Creative Decisions Foundation: the Analytic Hierarchy Process (AHP) for Decision Making and the Analytic Network Process (ANP) for Decision Making with Dependence and Feedback*, The Creative Decisions Foundation, 4922 Ellsworth Avenue, Pittsburgh, USA, (2003).
- [57] Lee JW, Kim SH., "Using analytic network process and goal programming for interdependent information system project selection". *Computers & Operations Research* 27: 367–382, (2000).
- [58] Meade L, Sarkis J., "Strategy analysis of logistics and supply chain management systems using the analytical network process". *Transportation Research E: The Logistics and Transportation Review* 34(3): 51–65, (1998).

- [59] Partovi FY., “An analytic model to quantify strategic service vision.” *International Journal of Service Industry Management* 12: 476–499, (2001).
- [60] Sarkis J, Sundarraj RP., “Hub location at digital equipment corporation: a comprehensive analysis”. *European Journal of Operational Research* 137: 336–347, (2002).
- [61] Agarwal A, Shankar R., “Analyzing alternatives for improvement in supply chain performance”. *Work Study* 51: 32–37,(2002).
- [62] Sarkis J, Talluri S., “A synergic frame for evaluating business process improvements.”, *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems* 14: 53–71, (2002).
- [63] Sarkis J., “Evaluating environmentally conscious business practices.” *European Journal of Operational Research* 107: 159–174, (1998).
- [64] Sarkis J., “A methodological framework for evaluating environmentally conscious manufacturing programs”. *Computers and Industrial Engineering* 36: 783–810, (1999).
- [65] Sarkis J., “A strategic decision framework for green SCM.” *Journal of Cleaner Production* 11(4): 397–409, (2003).
- [66] Meade L, Sarkis J., “Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: an analytical network approach.” *International Journal of Production Research* 37: 241–261, (1999).
- [67] Karsak EE, Sozer S, Alptekin SE., “Production planning in quality function deployment using a combined ANP and goal programming approach”. *Computers and Industrial Engineering* 44: 171–190, (2003).
- [68] Partovi FY, Corredoira RA., “Quality function deployment for the good of soccer.” *European Journal of Operational Research* 137: 642–656, (2002).
- [69] Blair AR, Nachtmann R, Saaty TL, Whitaker R., “Forecasting the resurgence of the US economy in 2001: an expert judgement approach.” *Socioeconomic Planning Sciences* 36: 77–91, (2002).
- [70] Saaty, T., “*Introduction to Super Decisions*”, www.superdecisions.com ,(2007).
- [71] Burnaz S.and Topcu Y.İ., “A Multiple-Criteria Decision-making Approach for the Evaluation of Retail Location”, *Journal of. Multi-Criteria Decision Analysis* 14:6776, (2006).
- [72] Corbin R., Marley A.A.J., “Random Utility models with equality: An apparent, but not actual, generalization of random utility models,” *Journal of Mathematical Psychology* 11 ;274–293, (1974).

- [73] Keeney R.L., Raiffa H., *Decisions with Multiple Objectives: Preference and Value Tradeoffs*, Wiley, New York, 1976; R.D. Luce, H. Raiffa, *Games and Decisions*, Wiley, New York, (1957).
- [74] Saaty T.L., Ozdemir M., “Negative priorities in the analytic hierarchy process”, *Mathematical and Computer Modelling*, 37 ;1063–1075, (2003).
- [75] OECD, *OECD Economic Survey*, Turkey; Volume 2006 / 15 – OECD Publishing. Companies, (2006).
- [76] Byoungcho J.,”The diamond approach to the competitiveness of Korea’s apparel industry Michael Porter and beyond”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10; 195-208, (2006).
- [77] Pamuksuz M.K., *Competitiveness of the Turkish White Goods Industry: An Application of Porter’s Diamond Model*, Master Thesis METU, (2001).
- [78] Katsarakis Y., Sazak E., Rezk A., *Turkey & The Construction Services Cluster, Microeconomics of Competitiveness*, Harvard Business School-Institute for Business and Strategy, Team-1, (2007).
- [79] Kruger, *Turkey’s Economy: A Future Full of Promise*; Speech by Anne O. Krueger First Deputy Managing Director International Monetary Fund (İstanbul Forum) İstanbul, Turkey; Thursday, May 5, (2005).
- [80] Türkant B., *Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü 2007 Ocak-Aralık İhracat Performans Değerlendirmesi Raporu*, İTKİB Genel Sekreterliği AR&GE ve Mevzuat Şubesi, (2008).
- [81] Taplin I., Winterton J., “The European clothing industry Meeting the competitive challenge”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8; 256-261, (2004).
- [82] *OECD Economic Outlook 82 database. Preliminary Edition*, www.oecd.org/dataoecd/6/32/20213254.pdf, (2007).
- [83] CEC, *Economic and Competitiveness Analysis of the European Textile and Clothing sector in support of the Communication “The future of the Textiles and Clothing sector in the enlarged Europe”*, Commission of the European Communities, Brussels, SEC (2003) 1345, (2003).
- [84] Başer B., *2008 Sonrası Dünya Tekstil ve Hazır Giyim Pazarı Beklentileri*, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası, TTSİS , İzmir , (2007).
- [85] Turkish Daily News, “US: Turkey delinquent on intellectual property rights,” May 3, 2007, (2007).

[86] Çakmak Ö., “Çin’in DTÖ’ne Üyeliği ve Avrupa Birliği Piyasasında Türkiye Hazır Giyim Sektörü”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-dergisi ,1304-8287,3,5, (2006).

[87] Thunder Lake Management Inc. Briefing, “China’s WTO Accession, Implications for Atlantic Canada”, <http://www.thunderlake.com/briefings/prctex.doc> , (2000).

[88] Chinability, “China-US Agreement on China’s WTO Accession” <http://www.chinability.com/WTO.htm#textiles:%20special%20safeguard>, (2008).

[89] Bridges Weekly Trade News Digest, “Post-Quota Textile Trade Starts to Take Shape” <http://www.ictsd.org/weekly/05-01-26/story4.htm>, (2005).

[90] Li Y., “China’s Accession to WTO: Exaggerated Fears?”, *United Nations Conference on Trade and Development, Discussion Papers*, No.165, (2002).

[91] Johnson C., *The China Threat to World Textile and Apparel Trade*, The American Textile Manufacturers Institute 1130 Connecticut Ave, NW Washington DC, (2004).

[92] Kowalski P., *Economic Impact of the Phase-Out in 2005 of Quantitative Restrictions Under the Agreement on Textiles and Clothing*, Trade and Agriculture Directorate Trade Committee, TAD/ TC/ WP(2007) 14, Paris, 26 June 2007, (2007).

[93] Nordas, H. K., “The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing”, *Discussion Paper No. 5, World Trade Organization, Geneva, Switzerland*, (2005).

[94] *OECD Territorial Reviews*, İstanbul, Turkey, – ISBN-978-92-64-04371-8 © OECD (2008).

[95] Miller R.C., *The Tholian Web: The Political/Institutional Context of Regional Cluster-Based Economic Development*, Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration and Public Affairs, (2006).

[96] Saaty, T.L., “The Analytical Network Process for Decision Making”, www.superdecisions.com, (2007).

[97] Asuroğlu, L., “Türkiye'nin en iyi 10 projesinden biri; TURQUALITY®”, www.turquality.com, (2008).

[98] Caruckman A., “Competitive Advantage of Nations” www.pacific.commerce.ubc.caruckmancompetitiveadvofnations.htm, (2004).

- [99] Bu-Qammaz, A.S., Dikmen, I., and Birgonul, M.T., *Cultural Risk Assessment in Construction Projects*, Proceedings of the Joint International Conference on Construction Culture, Innovation and Management (CCIM), 26-29 November, The British University of Dubai, UAE, pp.157-167, (2006).
- [100] Saaty, T. L., *Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs, and Risks*, USA: RWS Publications, (2005).
- [101] Cheng, E.W.L., and Li, H., "Analytic Network Process Applied to Project Selection", *ASCE Journal of Construction Engineering and Management*, 131(4), pp. 459-466, (2005).
- [102] Bu-Quammaz A.S., *Risk Assessment of International Construction Projects Using the Analytic Network Process*, Thesis submitted to the Graduate School of Natural and Applied Sciences of Middle East Technical University, June 2007, (2007).
- [103] Bayazit, O.: "Use of analytic network process in vendor selection decisions", *Benchmarking: An International Journal*, 13 (5), 566-579, (2006).
- [104] Özçomak D., *Role of Decision Support Methods for Supplier Selection in Supply Chain Management*, Thesis for the Degree of Master of Science in Industrial Engineering Program, Marmara University, (2007).
- [105] Dodd F.J., Donegan H.A., "Reassessment of Consistency Criteria in Judgment Matrices"; *T.B.M McMaster, The Statistician*, Vol.44, No.1.,pp 31-41, (1995).
- [106] Dağdeviren M., Eraslan E., Kurt M., *An alternative Approach for Supplier Selection Problem with Analytical Network System*, TEKNOLOJİ, Cilt 8, , Sayı 2, 115-122, (2005).
- [107] Niemira, M.P., Saaty, T.L., "An Analytical Network Process Model for Financial-Crisis Forecasting", *International Journal of Forecasting, Article in Pres*, (2004).
- [108] Saaty T. L., "Rank from comparisons and from ratings in the analytic hierarchy/network processes", *European Journal of Operational Research* 168 , 557–570, (2006).
- [109] Wu C.R., Lin C.T., Chen H.C., "Optimal selection of location for Taiwanese hospitals to ensure a competitive advantage by using the analytic hierarchy process and sensitivity analysis", *Elsevier Science Direct*, 42 1431–1444, (2007).
- [110] Cho K.T., "An Applied Study of the Analytic Network Process to Assess Country Conditions for Korean Steel Exports", 268 *Mervis Hall, Katz Graduate School of Business University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA 15260, USA*, (1997).

APPENDICES

APPENDICE A

Matrices de comparaison appairée pour la construction de matrice de contrôle

Alternatives de Stratégie	Chance	Conditions de Demande	Conditions de Facteur	Gouvernement	Industries Liés et Soutenants	Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés	Poids
Chance	1,00	6,00	5,00	2,00	3,00	5,00	0,040220
Conditions de Demande	0,167	1,00	0,50	0,20	0,167	0,50	0,36575
Conditions de Facteur	0,20	2,00	1,00	0,20	0,25	0,33	0,287822
Gouvernement	0,50	5,00	5,00	1,00	0,50	3,00	0,076298
Industries Liés et Soutenants	0,33	6,00	4,00	2,00	1,00	2,00	0,070057
Stratégie, Structure et Rivalité	0,20	2,00	3,00	0,33	0,50	1,00	0,160051

RI :0,047

Conditions de Facteur	Alternatives de Stratégie	Conditions de Demande	Conditions de Facteur	Industries Liés et Soutenants	Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés	Poids
Alternatives de Stratégie	1,00	0,25	0,33	0,143	0,25	0,462364
Conditions de Demande	4,00	1,00	5,00	0,33	3,00	0,079473
Conditions de Facteur	3,00	0,20	1,00	0,20	0,33	0,274183
Industries Liés et Soutenants	7,00	3,00	5,00	1,00	4,00	0,042201
Stratégie, Structure et Rivalité	4,00	2,00	3,00	0,25	1,00	0,141778

RI : 0,074

Stratégie, Structure et Rivalité	Alternatives de Stratégie	Conditions de Demande	Conditions de Facteur	Industries Liés	Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés	Poids
Alternatives de Stratégie	1,00	0,143	0,25	0,125	0,33	0,488262
Conditions de Demande	7,00	1,00	2,00	0,20	4,00	0,084936
Conditions de Facteur	4,00	0,50	1,00	0,25	5,00	0,111118
Industries Liés et Soutenants	8,00	5,00	4,00	1,00	5,00	0,036405
Stratégie, Structure et Rivalité	3,00	0,25	0,20	0,20	1,00	0,279278

RI : 0,098

Conditions de Demande	Alternatives de Stratégie	Conditions de Demande	Conditions de Facteur	Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés	Poids
Alternatives de Stratégie	1,00	0,33	0,167	0,333	0,506484
Conditions de Demande	3,00	1,00	0,143	0,50	0,287073
Conditions de Facteur	5,00	7,00	1,00	2,00	0,066604
Stratégie, Structure et Rivalité	3,00	2,00	0,50	1,00	0,139838

RI : 0,069

Industries Liés et Soutenants	Alternatives de Stratégie	Conditions de Demande	Conditions de Facteur	Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés	Poids
Alternatives de Stratégie	1,00	0,20	0,25	0,20	0,599141
Conditions de Demande	5,00	1,00	0,50	2,00	0,121311
Conditions de Facteur	4,00	2,00	1,00	3,00	0,085884
Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés	5,00	0,50	0,33	1,00	0,193665

RI : 0,075

Chance	Alternatives de Stratégie	Conditions de Demande	Conditions de Facteur	Gouvernement	Poids
Alternatives de Stratégie	1,00	0,33	0,167	0,20	0,543528
Conditions de Demande	3,00	1,00	0,167	0,25	0,300521
Conditions de Facteur	6,00	6,00	1,00	0,50	0,086172
Gouvernement	5,00	4,00	2,00	1,00	0,069778

RI : 0,094

Gouvernement	Alternatives de Stratégie	Conditions de Demande	Poids
Alternatives de Stratégie	1,00	5,00	0,833333
Conditions de Demande	0,20	1,00	0,166667

RI : 0,004

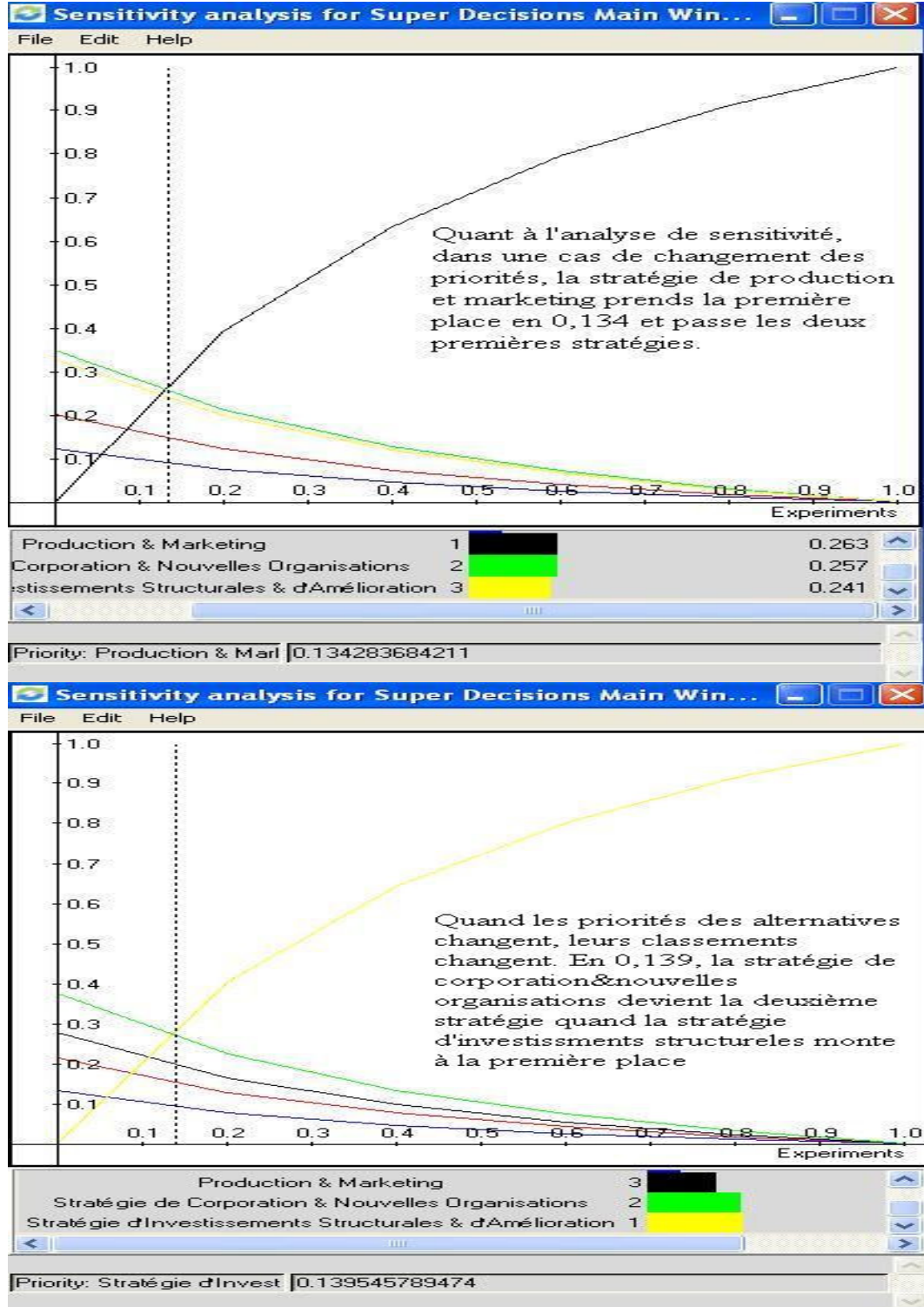
APPENDICE B. Supermatrice Non Pondérée

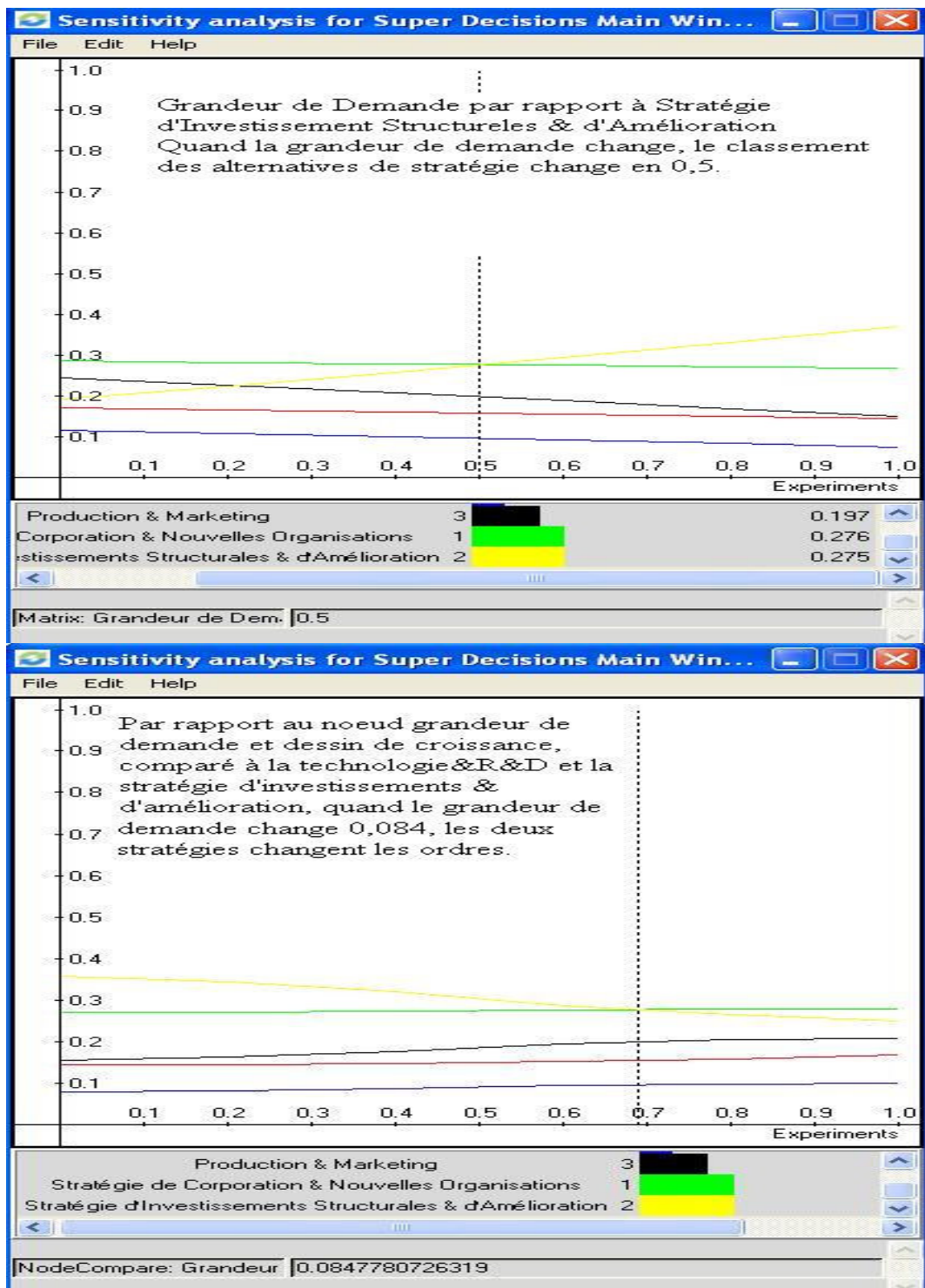
Matrice Non Pondérée		Alternatives de Stratégie					Chance		Conditions de Demande			Conditions de Facteur				Gouvernement				Industries Liés				Stratégie, Structure et Rivalité					
		Développement de Technologie & R&D	Production & Amélioration de Qualité	Production & Marketing	Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	Investissements Structuraux & d'Amélioration	Facteurs Hasardeux	Facteurs Politiques	Composition de Demande Domestique	Grandeur de Demande et Dessin de Croissance	Internalisation de Demande Domestique	Infrastructure	Ressources de Capital	Ressources de Connaissance	Ressources Humaines	Ressources Physiques	Loi Fiscale	Règlement d'Investissement Direct Étrangère	Régulation d'Import	Stabilité	Chaîne des Magasins	Logistique	Publicité	Textile	Buts	Design de Haute Qualité et Agilité	Nouvelle Formation d'Affaires	Rivalité Domestique	Stratégie et Structure des Sociétés Domestiques
Alternatives	Développement de Technologie & R&D	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.06145	0.07565	0.13207	0.06566	0.07151	0.12520	0.15946	0.56345	0.58274	0.04279	0.03244	0.04691	0.03753	0.03527	0.04849	0.05367	0.07373	0.11425	0.06099	0.55457	0.04118	0.22510	0.11328
	Production & Amélioration de Qualité	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.10289	0.07161	0.07840	0.13589	0.19420	0.05108	0.05454	0.05649	0.04428	0.09741	0.06357	0.07689	0.06524	0.06766	0.09044	0.07892	0.04286	0.04282	0.10089	0.05418	0.08567	0.10135	0.04111
	Production & Marketing	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.14288	0.06775	0.03841	0.31674	0.56121	0.04236	0.06540	0.07742	0.06618	0.18578	0.10369	0.14698	0.11674	0.11668	0.10123	0.09101	0.57539	0.08154	0.12346	0.08935	0.12989	0.21166	0.05820
	Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.36629	0.52017	0.56554	0.06470	0.04174	0.51266	0.34530	0.14423	0.18245	0.24686	0.56002	0.33319	0.57175	0.49683	0.56078	0.58080	0.10186	0.52646	0.49532	0.15022	0.56256	0.04356	0.63325
Chance	Stratégie d'Investissements Structuraux & d'Amélioration	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.32649	0.26482	0.18558	0.41702	0.13134	0.26869	0.37530	0.15841	0.12436	0.42716	0.24028	0.39604	0.20875	0.28356	0.19906	0.19560	0.20616	0.23492	0.21934	0.15168	0.18070	0.41834	0.15416
	Facteurs Hasardeux	0.66667	0.20000	0.11111	0.16667	0.20000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
Demande	Facteurs Politiques	0.33333	0.80000	0.88889	0.83333	0.80000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Composition de Demande Domestique	0.31962	0.08414	0.34037	0.61441	0.10945	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	0.00000	0.00000	0.16667	1.00000	0.20000	0.00000	0.00000	0.00000
	Grandeur de Demande et Dessin de Croissance	0.12196	0.70493	0.06494	0.26837	0.58155	0.00000	0.00000	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.83333	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	0.00000
Facteur	Inte rationalisation de Demande Domestique	0.55842	0.21093	0.59469	0.11722	0.30900	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	1.00000	1.00000	0.00000	0.00000	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.80000	0.00000	0.00000	1.00000
	Infrastructure	0.03260	0.07748	0.06530	0.04127	0.09437	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.33333	0.00000	0.00000
	Ressources de Capital	0.10564	0.45790	0.46134	0.53264	0.52895	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.75000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Ressources de Connaissance	0.52335	0.30583	0.29095	0.23762	0.22461	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.25000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Ressources Humaines	0.28663	0.11502	0.14608	0.11294	0.05769	0.00000	0.00000	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.66667	0.00000	0.00000
Gouvernement	Ressources Physiques	0.05178	0.04377	0.03633	0.07553	0.09437	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Loi Fiscale	0.63372	0.51327	0.55046	0.53116	0.40651	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Règlement d'Investissement Direct Étrangère	0.08670	0.23729	0.06186	0.13847	0.16050	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Régulation d'Import	0.22071	0.06891	0.24817	0.07452	0.09518	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
Industries Liés & Soutenants	Stabilité	0.05886	0.18053	0.13952	0.25585	0.33781	0.00000	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Chaîne des Magasins	0.06274	0.04627	0.04294	0.05207	0.05747	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Logistique	0.27198	0.26524	0.28358	0.25777	0.32313	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	1.00000	0.00000	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Publicité	0.13966	0.12285	0.10509	0.10142	0.09730	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	0.00000	0.00000
Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés Domestiques	Textile	0.52562	0.56564	0.56840	0.58874	0.52210	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Buts	0.23608	0.07714	0.07527	0.14370	0.42094	0.00000	0.00000	0.20000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Design de Haute Qualité et Agilité	0.54553	0.39286	0.04431	0.04083	0.03551	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Nouvelle Formation d'Affaires	0.03976	0.03141	0.12701	0.20854	0.16743	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.75002	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.08110	0.00000	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Rivalité Domestique	0.12448	0.36460	0.25065	0.10100	0.10493	0.00000	0.00000	0.80000	0.00000	0.00000	0.24998	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	0.00000	0.34201	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000
Stratégie et Structure des Sociétés Domestiques	0.05414	0.13399	0.50276	0.50594	0.27119	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.57689	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	1.00000	0.00000	

Supermatrice Pondérée

Matrice Pondérée		Alternatives de Stratégie					Chance		Demande			Conditions de Facteur				Gouvernement				Industries Liés et Soutenants				Stratégie, Structure et Rivalité					
		Développement de Technologie & R&D	Amélioration de Qualité	Production & Marketing	Corporation & Nouvelles Organisations	Structurales & d'Amélioration	Facteurs Hasardeux	Facteurs Politiques	Composition de Demande Domestique	Demande et Dessin de Croissance	de Demande Domestique	Infrastructure	Ressources de Capitale	Ressources de Connaissance	Ressources Humaines	Ressources Physiques	Loi Fiscale	Investissement Direct Etrangère	Régulation d'Import	Stabilité	Chaîne des Magasins	Logistique	Publicité	Textile	Buts	Design de Haute Qualité et Agilité	Nouvelle Formation d'Affaires	Rivalité Domestique Sociétés Domestiques	
Alternatives	Développement de Technologie & R&D	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.03590	0.06705	0.06689	0.06566	0.07151	0.08468	0.14612	0.51633	0.30676	0.03921	0.02703	0.03909	0.03127	0.03527	0.03179	0.04463	0.05028	0.09502	0.03494	0.47240	0.02197	0.12893	0.06488
	Production & Amélioration de Qualité	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.06012	0.06346	0.03971	0.13589	0.19420	0.03455	0.04998	0.05177	0.02331	0.08926	0.05298	0.06407	0.05436	0.06766	0.05928	0.06563	0.02923	0.03561	0.05779	0.04615	0.04571	0.05805	0.02354
	Production & Marketing	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.08348	0.06005	0.01945	0.31674	0.56121	0.02865	0.05993	0.07094	0.03484	0.17024	0.08641	0.12248	0.09728	0.11668	0.06635	0.07569	0.39233	0.06781	0.07071	0.07611	0.06931	0.12123	0.03333
	Stratégie de Corporation & Nouvelles Organisations	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.21403	0.46099	0.28644	0.06470	0.04174	0.34674	0.31642	0.13216	0.09604	0.22621	0.46668	0.27766	0.47646	0.49683	0.36755	0.48300	0.06945	0.43782	0.28370	0.12796	0.30017	0.02495	0.36270
	Stratégie d'Investissements Structurales & d'Amélioration	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.19077	0.23469	0.09399	0.41702	0.13134	0.18173	0.34391	0.14516	0.06546	0.39143	0.20023	0.33003	0.17396	0.28356	0.13047	0.16266	0.14057	0.19537	0.12563	0.12921	0.09642	0.23961	0.08830
Chance	Facteurs Hasardeux	0.02668	0.00800	0.00445	0.00667	0.00800	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	
	Facteurs Politiques	0.01334	0.03202	0.03558	0.03335	0.03202	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
Demande	Composition de Demande Domestique	0.11690	0.03078	0.12449	0.22472	0.04003	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.11625	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.13271	0.00000	0.00000	0.02806	0.09964	0.02964	0.00000	0.00000	0.00000
	Grandeur de Demande et Dessin de Croissance	0.04461	0.25783	0.02375	0.09816	0.21270	0.00000	0.00000	0.28707	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.14032	0.00000	0.00000	0.00000	0.09964	0.00000
	Internationalisation de Demande Domestique	0.20424	0.07715	0.21751	0.04287	0.11302	0.32306	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.16667	0.16667	0.16667	0.00000	0.00000	0.16838	0.00000	0.00000	0.00000	0.11854	0.00000	0.00000	0.09964
Facteur	Infrastructure	0.00938	0.02230	0.01880	0.01188	0.02716	0.09264	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.04048	0.00000	0.00000
	Ressources de Capitale	0.03041	0.13179	0.13278	0.15331	0.15224	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.23412	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.09774	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Ressources de Connaissance	0.15063	0.08802	0.08374	0.06839	0.06465	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.07804	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Ressources Humaines	0.08250	0.03310	0.04204	0.03250	0.01661	0.00000	0.00000	0.06660	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.08095	0.00000	0.00000
	Ressources Physiques	0.01490	0.01260	0.01046	0.02174	0.02716	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
Gouvernement	Loi Fiscale	0.04835	0.03916	0.04200	0.04053	0.03102	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Réglement d'Investissement Direct Etrangère	0.00662	0.01811	0.00472	0.01057	0.01225	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Régulation d'Import	0.01684	0.00526	0.01894	0.00569	0.00726	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Stabilité	0.00449	0.01377	0.01065	0.01952	0.02577	0.00000	0.11377	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
Industries Liés & Soutenants	Chaîne des Magasins	0.00439	0.00324	0.00301	0.00365	0.00403	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Logistique	0.01905	0.01858	0.01987	0.01806	0.02264	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.08364	0.08364	0.00000	0.08364	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Publicité	0.00978	0.00861	0.00736	0.00711	0.00682	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.03978	0.00000	0.00000
	Textile	0.03682	0.03963	0.03982	0.04124	0.03658	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
Stratégie, Structure et Rivalité des Sociétés Domestiques	Buts	0.03779	0.01235	0.01205	0.02300	0.06737	0.00000	0.00000	0.02797	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Design de Haute Qualité et Agilité	0.08731	0.06288	0.00709	0.00654	0.00568	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.16142	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Nouvelle Formation d'Affaires	0.00636	0.00503	0.02033	0.03338	0.02680	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.15555	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.01788	0.00000	0.32761	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	Rivalité Domestique	0.01992	0.05835	0.04012	0.01616	0.01679	0.00000	0.00000	0.11187	0.00000	0.00000	0.05185	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.21186	0.00000	0.07538	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.32761
	Stratégie et Structure des Sociétés Domestiques	0.00867	0.02144	0.08047	0.08098	0.04340	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.12715	0.00000	0.00000	0.00000	0.30520	0.32761	0.00000

APPENDICE C. Figures d'analyse de Sensitivité





Biographie

Berna DÜZEN est née le 23.04.1983 à İzmir. Elle est diplômée du Lycée d'Anatolie Atatürk à İzmir en 2001. Elle est diplômée de l'Université Galatasaray du Faculté d'Ingénierie en Génie Industriel en 2006. Elle a fait un échange ERASMUS dans l'année scolaire 2005-2006 à l'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon dans le département Génie Industriel. Elle a commencé directement sa maîtrise en Génie Industriel de l'Institut des Sciences de l'Université Galatasaray.

