

## مدیریت استراتژیک و مشیل پورتر (Toby Harfied)

دکتر مسعود حجاریان

حمید رضا زین الدینی میمند

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی (OR)

دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

*Zeinaddini\_iut@yahoo.com*

### مدیریت استراتژیک و مشیل پورتر (Toby Harfied)

مقدمه: این مقاله در میان حساسیت اکتشاف و بازی پست مدرن واقع شده است. من تلاش نمی کنم که ساختار را تغییر دهم، اما به ندرت امکان یک مطالعه رادیکلان مشیل پورتر به منظور اکتشاف و جستجو وجود دارد. آیا پورتر یک پست مدرن است؟

این پروژه بر اساس نیاز من برای حس کردن ادبیات مدیریت استراتژیک و به ویژه مکان مشیل پورتر درون مقاله می باشد. سوال اصلی این است که مدیریت استراتژیک چیست؟

اغلب با توجه به فعالیتهای پورتر، متون مدیریت استراتژیک که به طور جداگانه شامل مدلها، تئوریهها و قالب کاری می شود، که بر این دلالت می کنند که موارد ذکر شده اصول این زمینه هستند. با بررسی شش مقاله پورتر در مجلات مدیریت استراتژیک، آکادمی جورنال مدیریت، آکادمی مرور مدیریت، جورنال مطالعات مدیریت، مطالعات سازمانی، پیشرفتهای در مدیریت استراتژیک، نشان می دهد که پورتر یک توزیع کننده منتشر کننده دائمی نبود، بلکه او اغلب از مجله ها غایب بود، اما این مبحث اغلب به مطالعه تست های تجربی یا مناظره های تئوری می پردازد. این مقاله تلاش نمی کند که محبوبیت و معروفیت کسب کند بلکه بیشتر جنبه ذاتی و متقاعد کننده دارد.

که این مقاله یک نمونه از تحقیقات تفسیری است از آنجا که من روی تحقیق برای *namative* مدیریت استراتژیک گزارش می‌دهم. من با یک خط خارجی از برخی مرورها از رشته و موقعیت پورتر داخل آنها شروع کردم. بنابراین من تلاش می‌کنم که رشد ادبیات مدیریت استراتژیک در طول ۱۵ سال اخیر و با ادعای اینکه مدیریت استراتژیک یک افسانه است. موقعیت پورتر به عنوان یک افسانه ساز مفروض است و اگرچه کار او یک مطالعه جایگزین با استفاده از یک دستگاه ادبی از یک بازنگری افسانه ای است. بنابراین پورتر یک پست مدرن نیست. این بازنگری به وسیله یک سری تفسیرهای رادیکال از مدیریت استراتژی که می‌تواند به عنوان یک جریان انتقادی درون ادبیات شناخته شود، دنبال می‌شود. نتیجه گیری می‌کنم که این مقاله با افکاری در مورد فرآیند و تفکر روی دلالت‌های موجود برای آکادمی‌های دیگر مؤثر باشد.

با یک مدیریت استراتژیک واقعی لطفاً برخورد کنید

هر بازرسی جزئی درون ادبیات مدیریت در دهه یا دو دهه اخیر، امتیاز مدیریت استراتژیک یا استراتژی را نشان می‌دهد. این دو اگر چه یکسان نیستند اما اغلب یکسان تلقی می‌شوند. مدیریت استراتژیک یک رشته آکادمیک است، اما استراتژی یک عمده مطالعه است. یک مقدار کم از مقالات مورد بررسی، تلاش کرده اند که برخی شرکت‌هایی را با عدم تجانس رشته‌ها ایجاد کنند. من اینها را با تلاش کردن برای قرار دادن پورتر در یک شمای بزرگتر از چیزها، امتحان می‌کنم.

Chaffee اظهار کرد که استراتژی چند بعدی و موقعیتی است، اما آن از ۳ مشکل متفاوت، و در برخی راهها چالشها و تضادها، دیدگاه نسبت به استراتژی رنج می‌برد. مدلهای شامل این موارد هستند: استراتژی خطی، استراتژی سازگار، استراتژی تفسیری. اکثر تحقیقات به وسیله مدل خطی که تمرکز آن روی برنامه ریزی و پیش بینی مشخص می‌شود. مدل ذهنی دوم به عنوان مدل سازگاری مشخص می‌شود و این موقعیت مدیریت استراتژیک که *chaffee* که به عنوان واحد مرتبط توجه می‌کند. دوباره یک گروه بزرگ از مقالات در این دسته بندی قرار می‌گیرند که تمایل دارند توجه مدیر روی وسیله‌ها تمرکز دارد و با تناسب سری کار دارد. آخرین مدل، مدل تفسیری به وسیله مقاله لیست می‌شود. برای این نویسندگان، استراتژی یک استعاره است و بنابراین چیزی نیست که بتواند اندازه گیری شود. این نویسندگان از داده‌های کیفی استفاده می‌کنند و یک واقعیت ساختار یافته را فرض می‌کنند. پرتو در هیچ کدام از این مدلها قرار ندارد.

Fany Christensen اینگونه شروع می کند که محتوی استراتژیک در زمینه های بسیاری زیر مدیریت استراتژی در ادبیات های OB و OT ، اقتصادها ، تجاری و بازاریابی یافت شده است .

آنجا مشخص می شود که برخی تفاوت ها بین ادبیات آکادمیک و عملی در بازنگری این مقاله وجود دارد . ظاهراً اساس برای غیر حرفه ای ها در مشارکت و استراتژی رقابتی قرار دارد که مرتبط با تصمیم گیری است که به وسیله Hofer و Schendel ، اقتصاد سازمان و بازاریابی است .

کار پورتر ذکر شده است اما ارزیابی کننده ها و خواننده ها به نظر می رسد که ارزش انتشارات او را زیر سوال برده اند .

Inclusion در مباحث پورتر که شامل ، استراتژی های عمومی یا استراتژی صنعتی باعث می شود که او را در حاشیه تحقیقات اولیه در سال ۱۹۰۵ قرار دهد .

Huff و Reger تحقیق فرآیند استراتژیک را مطالعه کردند ، که آنها آن را یک کار تفسیری در زمینه برنامه ریزی برای روشهای تصمیم گیری تعریف می کنند . آنها تلاش می کنند که ۱۹۳ پیر بازنگری شده را در ۹ سلول شماتیک براساس برنامه تحقیقاتی نویسنده قرار دهند . برای غیر آغازین ها تفاوتهایی بین جریان محتوایی و جریان فرآیند به سختی دریافت شده است . هیچ پیروی به وسیله پورتر ثبت نشده است ، اگرچه ، آن ممکن است مناسب برای قرار دادن او در دسته بندی اهداف تصمیم براساس استراتژی های عمومی پیشنهاد شده و چارچوب ۵- نیرو برای آنالیز مینتزرگ روی اثر تاریخی واقعی برای خلق یک دایره المعارف تحقیقات مدیریت استراتژیک انجام داده است . او ۱۵ مدرسه را حمل تحقیق استراتژی قرار داد که آنها از ایجاد مدیریت استراتژیک به عنوان یک رشته تحصیلی در اوایل دهه ۸۰ ایجاد شده است .

استراتژی رقابتی پورتر به عنوان یک water shed در توسعه افکار مدیریت استراتژیک به عنوان ایجاد نیازها برای هردو مدیران و دانشگاہیان که به دنبال تئری مدیریت استراتژیک به شمار می رود . با این وجود آنالیز صنعت و اقیان به ویژه برای مدیران در یک بلوغ کامل شرکتها توسعه یافت ، استراتژی های عمومی هپوتر و قالب کاری ۵- نیروی صنعت دانشگاہیان را با مدلهایی که به صورت عملی تست شده اند بیان می کند .

پورتر روابط پویایی بین استراتژی سازمان و ساختار صنعت در مرکز مفهوم استراتژی رقابتی قرار داد. او امکان انتخاب یک استراتژی براساس بهترین موقعیت در اقتصاد کلان - بازار با پشتوانه به وسیله آنالیز نسبت به توصیف ، بیان کرد . پورتر می گوید که او به دنبال یک متن تئوریک به منظور اضافه کردن به آنالیز متمرکز بر محتوا و فرآیند که از کارهای Faney و کریستنسن و ریجر است ، بوده است . او مدل اقتصادهای سازمان صنعتی را از ایجاد ساختار، استراتژی و عملکرد بیان مرد ، که ادعا دارد نیروهای بین صنعت تماس شرکتها را هدایت می کند ، که در عوض عملکرد شرکتها را مشخص می کند . هافرو اسشدل، یک طبقه بندی از رشته را ایجاد کردند . این بازنگری در مورد تجارت بحث می کند. اگرچه دیگر نوشته ها تلاش کرده اند حس ادبی را در زیر طبقه بندی قرار دهند ، که مثالهای آنها می تواند ویتنگتون و رولنو و سگوین باشد .

ریچارد ویتنگتون یک توپولوژی تاریخی از تئوری و فلسفه مدیریت استراتژیک بیان کرده است . او طبیعت و فرض های هر چهار استراتژی را cut line کرده است که با بیشتر ادبیات می توان جایگزین کرد . دیدگاه او یک مفهوم غالب که قابل تشخیص در هر دهه ای است . عادات ذهن و قدرت روابط مفاهیم مختلف بحث شده ، نشان می دهند که یک مقدار به هم پیوسته از مدارس طراحی شده به وسیله سینتزربرگ

رویکرد کلاسیک استراتژی (۱۹۶۰):

دیدگاه کلاسیک استراتژی براساس مستقیم و عرف تطابق است ، که در آن جهان یک سلسله مراتب محکم با یک انزوای عمومی که تصمیمات را می گیرد . مدل نظامی به وسیله یک میراث ذهنی از اقتصاد کامل شده است . ون نیومن و مورگن استرن ، این مشکل ساده را در قلب مفهوم استراتژی در یک بازی استادانه حرکت و ضد حرکت ، بلوف و ضد بلوف ، بین رقابت کننده های وابسته به کسب و کار قرار داده است . این دیدگاه انفرادی با دیدگاه اسمیت که میگوید : هر عضوی به گونه ای عمل می کند که بیشترین سود را از به کار گیری سرمایه ای که در گیر می کند به دست آورد مطابقت دارد و یک کلیشه از مدیر ایجاد می کند که او می خواهد بازگشت سرمایه را افزایش دهد .

استراتژی کلاسیک یک اعتماد به نفس بالایی در آمادگی ، و ظرفیت مدیران برای سازگار کردن استراتژی های ماکسیم کردن سود در میان برنامه ریزی های نسبت بلند مدت ، ایجاد می کند .

رویکردهای فرآیندی به استراتژی :

یک دیدگاه فرآیندی از شرکت یکی از آنهایی که تقاضاهای شرکتها به عنوان یک ائتلاف از اعضا، که هر کدام اهداف شخصی خود را برای سازمان می آورند. برای این نوشته ها یک فرآیند پیوسته مذاکره است زیرا اقتصاد عقلایی فرد یک خیال است و افراد فقط عقلایی های کراندار هستند. نوشته های فرآیندی بحث می کنند که به دلیل این محدودیتها استراتژی یک بهبود تدریجی روتین از پیغام های استادانه از محیط است ، می شود که که به صورت تصادفی خودشان در توجه مدیران نیرو وارد می کنند. استراتژی یک فعالیت برنامه ریزی شده و پیروی شده نیست ، اما این فقط یک راه ایجاد حس هرج و مرج از جهان است. بنابراین استراتژی ها اغلب ضروری هستند ، ارتباط آنها در طول فعالیت و آغاز در پس نگری ، در حالی قدمهای کوچک موفق می باشند که با شرکا یکی شوند .

رویکرد تکاملی به استراتژی :

این گونه به نظر می رسد که کسب و کار با اقتصاد فردی ایده آل ، مردمی نشده است. نه تنها مدیران برای برقراری خروجی در سطح ماکسیم کردن تئوری سود ، در جایی که هزینه های حاشیه ای دقیقا برابر منافع حاشیه ای است ، ناتوان مانند بلکه اکثر مدیران ایده ای درباره اینکه هزینه حاشیه ای و منحنی های منافع چه هستند ندارند .

متخصصان را وارد کنید ؟ اقتصاد بهبود داده اند ، به کسب و کار (به صورت احمقانه) با اجازه دادن بازارها تفکر را انجام دهند . یا این نگاه به جهان ، بازارها و نه مدیران استراتژی های غالب در یک محیط معمولی انتخاب می کند. برای استراتژی هایی که به دیدگاه تکاملی رقابت می پیوندند، بازرس ها ممکن است مانند آنهایی ظاهر شوند که خود را با محیط سازگار می کند. رقابت موثرترین روش برای از بین بردن ناکارآمدی یا عدم تطابق است بنابراین ورود راحت به بازارها راه برای اطمینان از صنایع سلامت است .

دیدگاه سیستمی به استراتژی:

گرانوتر بحث می کند که فعالیت اقتصادی نمیتواند در یک فضای جدا از نتایج تجاری شخصی باشد، به دلیل جا افتادگی اجتماعی ما. رفتار اقتصادی در یک شبکه از عقلانیت اجتماعی قرار گرفته است و خانواده، ایالت ، حرفه. این شبکه ها بر روی هر دو اواسط و انتهای فعالیت تاثیر دارد ، تعریف می کند که چه چیزی مناسب و رفتار منطقی

برای اعضای آن چه است. بنابراین تاریخچه شخصی که شامل پس زمینه آموزشی، مذهب، جنسیت، موقعیت خانوادگی و فعالیتهای اقتصادی می باشد.

این دیدگاه سدمند اجتماعی پیشنهاد میکند که هنجارنایی که استراتژی را هدایت می کند شناختی نیست بلکه فرهنگی است. فرهنگ به عنوان یک سری از سیستم های اجتماعی، اثرات اجتماعی است و به وسیله شرکتها، صنعتها، اقتصادها؛ تاکید پذیر است. ویتینگتون بحث میکند که حتی با رشد تجارت و سرمایه خارجی، حالت تاریخی و اجتماع هنوز مهم است ممکن است که خیلی اندیشه های استراتژی از نظر فرهنگی با توجه به شرایط در دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ ویژه باشند.

رولتو و سگوین بحث میکند که طبقه بندی قبلی بیش از حد محدود کننده است و یک آنالیز در زمینه ادبیات استراتژی ۴ فرم استدلالی روی تتری های سازمانی را فاش کرد. همه جنبه سازی معمولی در یکی از این ۴ فرم کلاسیک، اقتضایی، سیاسی اجتماعی، شناختی اجتماعی، قرار می گیرد. ارتباط آنان بین سازمان مباحثه استراتژی (فرمها) از یک الگوی نمونه به مفهوم پیشنهاد شده به وسیله ویتینگتون که حتی به وسیله نویسندگان دیگر جایگزین شده پیشنهاد می کند. آنها پورتر را مرتبط با ویلیامسون در فرم اقتضایی که در مباحثه اقتصاد صنعتی قرار دارد، قرار میدهند.

آیا استراتژی یک افسانه است؟

مدل تفسیری چانی لیست نویسندگانی را که برای من آنها یک استعاره است، را نشان می دهد. چرا استعاره ها استفاده می شوند. مورگان پیشنهاد می کند که استعاره ها یک مباحثه عمومی ایجاد می کند زیرا آنها در سر و کار با پائین های خسارت، عدم تکامل، و غیر مشخص بودن بسیار کارا هستند. من فرض می کنم که افراد از استعاره های عمومی استفاده می کنند زیرا، معنی لفظی لغات بسیار پیچیده است. لغاتی شبیه استراتژی و مدیریت استراتژیک همانطور که بحث شده است خیلی پیچیده است (با معانی متخصصان و معنای آهنگ وار). استعاره ها به انتقال تجربیات غیر قابل اظهار کمک می کند. بنابراین استعاره ها ممکن است برای ایجاد پلی برای شکاف بین معانی شخصی نا مشخص و غیر گویا استفاده شود.

اغلب مرور کنندگان ادبیات استراتژی، یک جریان که روی ساختار اجتماعی دانش و تفسیر مباحثات تمرکز دارد، را مشخص می کند. این نویسندگان یک واقعیت ساختار یافته اجتماعی را فرض می کنند مانند اسمیرسچ و استیوبرت. آنها پیشنهاد می کنند که استراتژیستها در ساخت معنا به وسیله تفسیرهایشان از، ارزشها، علائم، زبان، که پس زمینه را برای ساختن تصمیم گیری شکل می دهند، درگیر هستند. مدیران فرضهای چالش برانگیز بریا تشویق تفسیرهای چندگانه مدیریت استراتژیک را، ارتقا می دهند.

مینتزبرگ می نویسد که ۷ مدرسه با ادبیاتی که توصیف می کند یا تلاش می کند که مدیریت استراتژیک را بفهمد وجود دارد. با این وجود تحقیق برای ایجاد احساس، این مدرس در حاشیه رشته مدیریت استراتژیک باقی می ماند، به عنوان نسخه بریا موفقیت، برای دانشگاهیان و مشاغل مهم باقی می ماند. این مقاله یک بخش از چکیده حاضر از پروژه های تحقیقی تفسیری هستند.

اسمیرسچ و استیوبرت محققان را به مفاهیم سوال و دیدگاه های چندگانه ارتقاء دادند. بنده یک دیدگاه جایگزین که استراتژی فقط یک لغت از لغات محبوب مانند، برنامه ریزی بلند مدت، سیاست کسب و کار که تلاش های دانشگاهی و مدیریتی را روی خود متمرکز می کند، را پیشنهاد می کنم.

آنچه که من پیشنهاد می کنم که بهترین راه برای شناخت محبوبیت مباحث استراتژی چیست، این است که فرض کنیم مدیریت استراتژیک یک افسانه است. Kaye پیشنهاد میکند که افسانه ها حاکمیت ها و الگوهای اصلی برای شناخت سازمان ها مفید هستند. پس زمینه های معمولی در میان داستانهای سازمانها قرار دارند مانند: داستان ایجاد، سفر برای هدف نهایی، کشتن اژدها. به دلیل اینکه این پس زمینه های عمومی وجود دارند، آنها به وسیله مدیران به عنوان راهی برای ایجاد احساس تجربیاتشان در جهان استفاده شده اند.

Beeby یک تعلیم دهنده، ساختار و اساس یک افسانه آموزشی را توصیف می کند که به نظر من مناسب در جهت تلاش برای ایجاد حس مدیریت استراتژیک به عنوان یک رشته تحصیلی یا یک تجربه موفق مدیریتی است.

بر طبق گفته Beeby برخی از دستاوردهای بشر، افسانه های خلق شده ای هستند که حس دوام را ایجاد میکنند و دارند. به نظر من کلام وی درست است که می گوید هر تولیدی اهداف دور از دسترس ولی قابل دسترسی در قالب یک افسانه خلق یا ایجاد می کند. عملکرد افسانه فراهم کردن یک معیار بر ضد همه اهدافی است که قابل قضاوت

هستند، اگر چه چند گانگی اهداف در یک افسانه قابل بیان نیست. با این وجود برای موثر بودن و قابل قبول بودن، یک افسانه باید دارای شاخص های زیر باشد:

- ۱- باید یک توافق کلی با برخی قدرتهایی که کاملاً تعریف شده نیستند وجود داشته باشد.
- ۲- افسانه باید در یک زبان به اندازه کافی انعطاف پذیر باشد که اجازه تفسیر های گسترده را بدهد
- ۳- زبان افسانه باید امکان فراهم نمودن راهنمایی های عملی را بدهد
- ۴- از مهمترین ویژگی ها اینکه افسانه باید در آینده نزدیک در دسترس نباشد، که در میان تغییرات دائمی جایگزین گردد.

۵- پارادوکس آخر این است که افرادی که تحت افسانه کار می کنند باید کاملاً به آن اعتقاد داشته باشند که در جوانی به خاطر آن بجنگند، در میانسالی آن را حفظ کنند، و اما باید افسانه دیگری را در نظر داشته باشند زیرا زمانی میرسد که افسانه قبلی به اهداف خود رسیده است.

مدیریت استراتژیک و استراتژی حتی استراتژی رقابتی همگی شاخص های Beeby در مورد افسانه را دارا می باشند. همانطور که در بالا گفته شد استراتژی لغت انتخاب است حتی با وجود اینکه در رنجی از تفاسیر است. راهنمایی های عملی در مطبوعات فراوان است اما برخی از مدل های جدید و توسعه یافته رشته را در یک تکاپوی دائمی قرار می دهند.

آخرین معیار با توجه به مسائل ویژه جورنال مدیریت استراتژیک بسیار مناسب است. مشکلی که یک تعداد از پیپیر های ثبت شده وجود دارد جذب تحقیق روی یک پارادایم یا پارادایم های جدید است. آیا پارادایم می تواند لغت دیگری برای کلمه افسانه باشد.

Beeby همچنین بحث می کند که افسانه ه یک جزء لازم ادامه دار نسبت به تغییرات هستند و از آنجا که ما به انتهای این قرن رسیدیم و سرعت تغییرات اجتماعی، سیاسی و محیط اقتصادی زیاد است، ممکن است اینگونه باشد که افسانه مدیریت استراتژیک به عنوان یک نماد پیوسته در اقتصاد جهانی مهم است. این نکته جالب است که مدیریت استراتژیک به عنوان یک تلاش آکادمیک زمانی به US رسید که کنترل بازار های داخلی به وسیله واردات خارجی به فساد کشیده شده بود.



اگر اهداف افسانه‌ها چند تا باشد ممکن است که لغت مدیریت استراتژیک برای ایجاد حس اهداف برای تصمیم‌گیران، دانشگاهیان، نویسندگان کسب و کار، ناشران است. ممکن است استراتژی رقابتی رستگاری یا یکنواختی را برای کسب و کارهای دیگر پیشنهاد کند در حالی که در جاده موفقیت هستند. تحقیق برای موفقیت یا بقا با ممکن است که یک افسانه را در اولین نگاه مورد توجه قرار دهد.

با این شرایط یکی از افسانه‌سازان بزرگ پورتر است. موقعیت او به عنوان یک استاد دانشکده کسب و کار دانشگاه هاروارد درستی او را در تخصص دانش اثبات می‌کند. او به عنوان مشاور دولت‌ها، گروه‌های کسب و کار و شرکت‌های انفرادی کار کرده است. این فعالیت به خوبی کتابهای استراتژی محبوبش، نشان می‌دهد که او یک پشتیبان تندو تیز برای مدیریت استراتژیک در فرم افسانه می‌باشد. واضح است که او قدرت زبان و استعاره که در مباحثات مدیریت استراتژیکش یافت می‌شود، در میان نوشته‌ها و آموزش‌هایش و مشاوره‌هایش بیان کرده است. سخنانی از یک افسانه‌ساز بازنگری میشل پورتر

همه مباحثات باید تفسیر شود، به ویژه آنهایی که در مدیریت استراتژیک بهترین فروشنده‌ها واقع شده است.

روزنویک محاسبه تاریخی از روابط بین نویسنده، متن و خواننده انجام داده است. فاز اولیه به وسیله قدرت نویسنده با یک خواننده مجهول و متن دانایی کامل فرض شده است. فاز دوم با قبول عدم تکمیل متن و سوال در مورد اعتبار نویسنده مطرح می‌شود.

دانایی مورد قبول رایج به وسیله برخی که ادعا می‌کنند که شناختی از پست مدرن دارند این است که تفسیر متن به وسیله خواننده صندلی واقعی قدرت و توانمندی است. بنابراین همه متون تفاسیر چندگانه‌ای دارند. باری و المز می‌نویسند که خوانندگان مختلف که به صورت جداگانه آن را درک می‌کنند. آنها اشاره می‌کنند که تاریخ شخصی، ارزشها به تفاسیر افراد از متون تأثیر می‌گذارند، که شامل متون مدیریت استراتژیک میشوند.

در این مورد خوانندگان متون مدیریت استراتژیک از یک حساسیت پست مدرن است. این حساسیت به نظر می‌رسد که به یک حجم حیاتی از موارد نوشته شده در سال ۱۹۹۳ دارد. آن سال واژه پست مدرن در تعدادی از رشته‌های دانشگاهی ظاهر شد. خیلی از کتابها منتشر شدند که آن سال به صورت آشکار خودشان را به صورت پست

مدرن ظاهر کردند و تعداد بسیاری از دیگران نیز با موضوعات پست مدرن به صورت آشکار آشنا شدند در میان ادبیات سازمان / مدیریت این واژه همچنان آشکار است:

نویسندگان ادعا می کردند پرتر نماینده و رهبر پوزیتویزم است و سرپرست روابط قطعی نیز هست، که نشان می دهد ممکن است پرتر بخشی از پست مدرن باشد. بازنگری زیر در جهت اثبات این موضوع است.

Christchurch، اکتبر ۱۹۹۷:

Toby: من ادبیات دانشگاهی که شامل انتشارات تو در مدیریت استراتژیک است را خواندم. اکثر نویسندگان تو را درون پارادایم عقل گرایی قرار می دهند. با این وجود مطالعات من از مقالات و کتابهای تو این است که تو می توانی درون پست مدرن قرار بگیری.

اولاً طبیعت بین رشته ای اکثر پست مدرنها، حتی در اولین نوشته های تو آشکار است. هاف رجر و مینس برگ برای عبور از مرزها سخن می گویند. تو به نظر می رسد یک انتخاب عاقلانه برای انجام آن ایجاد کرده ای که این ویژگی قابل ملاحظه در مزیت رقابتی مشخص است.

Mep: ممکن است که مقدمه همه انتشارات در رشته های گوناگون که در برخی از راههای بیان عیده ها باشد.

مزیت رقابتی به سختی یک موضوع جدید است. این کتاب از میان رشته های زیادی می گذرد. زیرا بازاریابی، تولید، کنترل، تجارت و فعالیتهای بسیاری در یک شرکت نقشی در مزیت رقابتی دارند. یک سنت طولانی تحقیق در کسب و کار و در اقتصادهای صنعتی بر روی این موضوع قرار دارند مزیت رقابتی نمی تواند به طور صادقانه بدون ترکیب همه رشته ها در یک نمای کلی از شرکت درک شود.

Toby: می تواند گفته شود که بخش انتخاب رقیب یک انتقاد علیه انحصار است، یک دادخواست برای مدرک تئوری حکومت ثروتمندان است. با این وجود من آن بخش را به عنوان یک آشنایی اولیه از مفهوم ساختار اجتماعی در ادبیات مدیریت استراتژیک می دانم. به نظر بنده در مطالعه دوم و سوم طعم مفهوم یا علاقه است که در چارچوب ایدئولوژی پیشنهاد شده بوسیله شیرو و استاوا قرار دارد. آیا شما می گویند که این یک تلاش برای نشان دادن یک ایدئولوژی است یا یک دیدگاه تفسیر خواستار اجتماعی از جهان است.

**Mep:** من نشان می دهم که چگونه یک شرکت می تواند بر شرکتی که با او رقابت می کند اثر بگذارد در عمل یک شرکت باید درک کند که هر کدام از رقیبانش در طیف نزول از خوب به بد قرار دارد و بر طبق آن عمل می کند. یک رقیب خوب بوسیله قوانین رقابت در صنعت عمل و بازی می کند و می تواند سیگنالهای بازار را بخواند و تشخیص دهد. برخی از رقیبان بد هرگز رقیب خوبی نخواهند شد. یک شرکت باید آماده نبرد برای تبدیل رقیبان بد به رقیبان خوب باشد. برای مثال یک رقیب خارجی که چیزی را وارد می کند آزار استراتژیک را به دست می آورد که معمولاً یک رقیب بد است. سرمایه آن زیاد است و ممکن است قوانین بازی را درک نکند.

این نظارت پیشنهاد می کند که یک شرکت باید پیوسته برای مدیریت رقبایش در حالتی استثنای مفروضات کار کند.

**Toby:** توجه سوم پست مدرن چندگانگی است. توجه کردن به چندگانگی قابل توجه ترین موضوع بخش سیزده است، وقتی که شما درباره نامشخص بودن و سناریوهای صنعت می نویسید. من درک می کنم که انتخابهای گوناگونی می تواند از دیدگاه معمولی که فقط به نسخه آن توجه کردی، منحرف شود. برای نمونه باری و المز بحث می کنند که کتابهای تو به این دلیل محبوب هستند که به صورت آماده مشخصات آن برای مدیران در دسترس است. آیا دیدگاه تو تغییر کرده است.

**Mep:** استراتژی رقابتی در مورد تمایز است. سناریوها به دنبال این هستند که تفکر در باره آینده و گسترش رنج جایگزینهای مورد توجه را انجام دهند.

ساختار صنعتی آینده تحت هر سناریو معمولاً پیامدهای متفاوتی برای رقیبان مختلف دارد. رقبا به تغییرات ساختاری در راه منعکس کردن اهدافشان، مفروضاتشان، استراتژیها و تواناییهایشان پاسخ خواهند داد. سناریوها به دنبال کاهش تغییراتی که فعالیتهای آنها را که در یک المان غیر مشخص در یک صنعت بدون عمد موقیت یک شرکت را برتر می کنند، هستند. سناریوی یک شرکت یک پیش بینی نیست بلکه یک ساختار از آینده ممکن است.

**Toby:** من ساختار اجتماعی دانش و چند رشته ای بودن را موارد درگیر پروژه پست مدرن بیان کرده ام در کار شخصی خودم من انتخاب کرده ام که روی سه ویژگی پست مدرن تمرکز کنم: مباحثه، خورده، قطعه و تحقیق مقاومت ... که به نظر من در نوشته های تو آشکار است. اگر چه تو ادعای عضویت در پست مدرن را نداری، من

فکر می‌کنم که تو در عوض یک مباحثه استراتژی که در مرکز استراتژیهای رقابتی است را ایجاد کرده است. من همه متون مدیریت استراتژی را نخوانم اما آنهایی که من خوانده‌ام استراتژیهای عمومی تو را در یک موقعیت دائمی قرار می‌دهد.

**Mep:** تفکر زیر مفهوم استراتژیهای عمومی این است که مزیت رقابتی در قلب هر استراتژی هست.

**Toby:** من همچنین بیان کرده‌ام که مبحث به زیر دست دانشگاهیان افتاده است. به نظر می‌رسد که شما یک مباحثه کسب و کار معمولی را به خوبی ایجاد کرده‌اید. مدیران در مطالعات من نمی‌گویند رهبری هزینه یا تمایز یا تمرکز، بلکه همه آنها درباره بازارهایشان، فروش روی قیمت و چگونگی این که از دیگران متمایز باشند سخن می‌گویند.

من می‌دانم که تو می‌گویی یک انتخاب برای بدست آوردن و جایگزین کردن یک مزیت رقابتی لازم است. اما یک تعداد از مطالعات از قبیل میلر و دس، بو من خود من، نشان می‌دهد که مدیران تصمیم‌گیری نمی‌کنند. من نمی‌خواهم بحث کنم که آیا این یک اظهار دقیق کارهاست یا نه، اما من می‌خواهم پیشنهاد کنم که گیر افتادن در میانه در توضیح مدیریت استراتژیک با استراتژیهای عمومی وارد شده است. یا این اظهارات به عنوان بخشی از مباحثه استراتژی رقابتی قابل جستجو در اثرات و نوشته‌های تو خواهد بود.

**Mep:** موقع انتخاب و دلالت یک استراتژی عمومی دور از نمونه است، آنها مسیرهای منطقی به مزایای رقابتی هستند که باید در صنعت من کاوش شود. اگر یک شرکت بتواند رهبری هزینه‌های سربار را به دست آورد، آن شرکت میتواند یک کاربر بالای متوسط در صنعت خودش باشد و آن میتواند قیمتها را مشخص کند. یک شرکتی که می‌تواند تمایز را بدست آورد یک کاربر بالای متوسط در صنعت خود می‌شود اگر پاداش قیمت از هزینه‌های زیادی خالص شده بر واحدش تجاوز کند.

هر استراتژی عمومی شامل ریسکهای متفاوتی می‌شود. در اغلب صنایع معمولاً چند تا از رقابت کنندگان در میانه قرار دارند. در میانه بودن اغلب یک موقعیت ناخواسته‌ی شرکت برای انتخاب چگونگی رقابت است. آن برای مزیت رقابتی بوسیله هر دستاوردی تلاش می‌کنند.

Toby: من می توانم ببینم که تو همچنان که دیدگاهش از جهان تعهد داری، پس بیا به جنبه دیگر پست مدرن برویم .

اگر شرکتی بتواند هم رهبری هزینه و هم تمایز را بدست آورد پادشاهش بیشتر می شود زیرا منافع و سودها اضافه بر تمایز است که منجر به کاهش هزینه ها در یک زمان می شود که رهبری هزینه بر قیمت‌های پایین تر دلالت می کند. جایی که رقیبان در میانه راه گیر کرده اند هیچ کدام موقعیت مناسبی برای وارد کردن یک شرکت به نقطه ای که هزینه ها و تمایز غیر دائمی باشد را ندارند.

Toby: دوباره من می توانم بگویم که نامشخصی از نشانه های عمده مباحث پست مدرن است، نوشته های آینده روی تفکر دوباره موقعیت تو در زمینه مدیریت استراتژیک خواهد پدیداخت. قراردادن تو در حوزه عقل گرایی ممکن است مقداری ناامید کننده باشد. من مطمئن هستم که ما میتوانیم بحثمان را برای یک مدت زمان طولانی ادامه دهیم. اما در این نقطه دوست دارم بگویم که از صحبت با شما در زمان غیر کاریتان تشکر می کنم.

انتقادهای افسانه ساز:

با این وجود مطالعه پرتر به عنوان یک پست مدرن فقط یکی از مطالعات ممکن است. یک تعداد تفاسیر گوناگون از کارهایش در ادبیات مدیریت استراتژیک یافت می شود. این فرم در حوزه جریان رادیکال در تئوریهای سازمانی و بسیاری از نوشته های انتقادی پرتر قرار می گیرد. شیرو واستاوا دریافت که استراتژی یک ایدئولوژی است که پنج شاخص مشخص کننده ایدئولوژی دست می یابد. فرض اکثر ادبیاتهای مدیریت استراتژیک که هر چه برای مدیریت بالا مناسب است، برای همه نیز مناسب است یک فرم جهانی شده سوت های بخشی است. اکثر ادبیات ها محتوایی را که فقط صنعت نیست بلکه سازمانها و بازارها هم در ادبیات استراتژیک هستند را انکار می کنند.