

ثالثاً: يتطلب الموقع الاستراتيجي المستدام تنازلات بالنسبة لأولئك الذين يجادلون بأن المنافسين يمكنهم نسخ أي موقع في السوق، بينما أن أي منافس تقريباً يمكنه تقليل أنشطة أي شركة طيران أخرى. ومواءمة قوائم الطعام وخدمات التذاكر ومناولة الأمتنة التي تقدمها شركات الطيران الأخرى. لاحظت شركة كونتينتال إيرلاينز أداء ساوث ويست الجيد، شرعت كونتينتال أيضاً في منافسة ساوث ويست في عدد من مسارات الرحلات المباشرة. أطلقت الشركة على الخدمة الجديدة اسم "كونتينتال لايت". ألغت الشركة الوجبات وخدمة الدرجة الأولى، فقد استمرت في استخدام وكلاء السفر وأسطولها المختلط من الطائرات، وتوفير خدمات فحص الأمتنة وتحديد المقاعد. يمكن لشركة طيران اختيار تقديم وجبات الطعام - مما يزيد التكلفة ويبطئ وقت الوصول عند البوابة - أو اختيار عدم القيام بذلك، يعتمد تحديد موقع شركة نيوروجينا القائم على التنوع على صابون "لطيف على البشرة" خالٍ من الرواسب، تبدو استراتيجية نيوروجينا التسويقية أشبه باستراتيجية شركة أدوية منها باستراتيجية شركة تصنيع صابون. وتُجري أبحاثاً في معهد العناية بالبشرة الخاص بها. تستخدم نيوروجينا عملية تصنيع بطيئة وأكثر تكلفة لتشكيل صابونها الهش. رفضت نيوروجينا مزيالت العرق ومنعماط البشرة التي يرغب بها الكثير من العملاء في صابونهم. تخلت عن إمكانية البيع بكميات كبيرة عبر المتاجر الكبرى واستخدام عروض الأسعار. ضحت بكافأة التصنيع لتحقيق الخصائص المرغوبة للصابون. فالشركة المعروفة بتقديم نوع واحد من القيمة قد تفتقر إلى المصداقية وتُربك العملاء - أو حتى تُسيء إلى سمعتها - إذا قدمت نوعاً آخر من القيمة أو حاولت تقديم شيئاً غير متسقين في الوقت نفسه. عادةً ما تُكلف جهود بناء صورة جديدة عشرات أو حتى مئات الملايين من الدولارات في صناعة رئيسية - وهو ما يمثل عائقاً قوياً أمام التقليد. فهي تخلق الحاجة إلى الاختيار وتحد عمداً مما تقدمه الشركة. لأن المنافسين الذين ينخرطون في هذه الأساليب يقوضون استراتيجياتهم ويُقلّلون من قيمة أنشطتهم الحالية. لا يمكن تحسين التكلفة والتمايز في آن واحد إلا عندما تبدأ الشركة متأخرة جداً عن حدود الإنتاجية أو عندما تتجه الحدود نحو الخارج. اصطدمت شركة هوندا موتور وتويوتا موتور مؤخراً بحدود المنافسة. حاولت تويوتا بيع نسخة من سيارتها كوروولا الأكثر مبيعاً في اليابان بمصدارات غير مطلية ومقاعد أرخص. سيعين عليها العمل بسرعة أكبر لمجرد البقاء في مكانها. نرى أن التنازلات تضيف بُعداً جديداً للإجابة. جوهر الاستراتيجية هو اختيار ما لا يجب فعله.