

ثالثاً: يتطلب الموقع الاستراتيجي المستدام تنازلات بالنسبة لأولئك الذين يجادلون بأن المنافسين يمكنهم نسخ أي موقع في السوق، يبدو أن أي منافس تقريباً يمكنه تقليد أنشطة أي شركة طيران أخرى. ومواءمة قوائم الطعام وخدمات التذاكر ومناولة الأمتعة التي تقدمها شركات الطيران الأخرى. لاحظت شركة كونتيننتال إيرلاينز أداء ساوث ويست الجيد، شرعت كونتيننتال أيضاً في منافسة ساوث ويست في عدد من مسارات الرحلات المباشرة. أطلقت الشركة على الخدمة الجديدة اسم "كونتيننتال لايت". ألغت الشركة الوجبات وخدمة الدرجة الأولى، فقد استمرت في استخدام وكلاء السفر وأسطولها المختلط من الطائرات، وتوفير خدمات فحص الأمتعة 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 نيوتروجينا القائم على التنوع على صابون "لطيف على البشرة" خالٍ من الرواسب، تبدو استراتيجية نيوتروجينا التسويقية أشبه باستراتيجية شركة أدوية منها باستراتيجية شركة تصنيع صابون. وتُجري أبحاثاً في معهد العناية بالبشرة الخاص بها. تستخدم نيوتروجينا عملية تصنيع بطيئة وأكثر تكلفة لتشكيل صابونها الهش. رفضت نيوتروجينا مزيلات العرق ومنعمات البشرة التي يرغب بها الكثير من العملاء في صابونهم. تخلت عن إمكانية البيع بكميات كبيرة عبر المتاجر الكبرى واستخدام عروض الأسعار. ضحّت بكفاءة 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 شيئين غير متسقين في الوقت نفسه. عادةً ما تُكلف جهود بناء صورة جديدة عشرات أو حتى مئات الملايين من الدولارات في صناعة رئيسية – وهو ما يُمثل عائقاً قوياً أمام التقليد. فهي تخلق الحاجة إلى الاختيار وتحد عمداً مما تقدمه الشركة. لأن المنافسين الذين يخرطون في هذه الأساليب يقوضون استراتيجياتهم ويُقللون من قيمة أنشطتهم الحالية. لا يُمكن تحسين التكلفة والتمايز في آن واحد إلا عندما تبدأ الشركة متأخرة جداً عن حدود الإنتاجية أو عندما تتجه الحدود نحو الخارج. اصطدمت شركتا هوندا وموتور وتويوتا مؤخراً بحدود المنافسة. حاولت تويوتا بيع نسخة من سيارتها كورولا الأكثر مبيعاً في اليابان بمصدات غير مطلية ومقاعد أرخص. سيتعين عليها العمل بسرعة أكبر لمجرد البقاء في مكانها. نرى أن التنازلات تضيف بُعداً جديداً للإجابة. جوهر الاستراتيجية هو اختيار ما لا يجب فعله.