

مع أن التغييرات الخارجية قد تُشكل مشكلة، وخاصة الرغبة في النمو. عندما تعمل العديد من الشركات بعيداً عن حدود الإنتاجية، تبدو التنازلات غير ضرورية. قد يبدو أن الشركة المُدارة جيداً يجب أن تكون قادرة على التغلب على منافسيها غير الفعالين في جميع المجالات في آنٍ واحد. يزيد المدراء من احتمالية حدوثها بتقليل كل ما يفعله منافسونهم. فإنهم يسعون وراء كل تقنية جديدة لذاتها عرض المدراء لضغط متزايدة لتقديم تحسينات ملموسة وقابلة للقياس في الأداء. تحقق برامج الفعالية التشغيلية تقدماً مطمئناً، مما يعزز عقلية "أفضل أداء". لا يفهم العديد من المديرين ببساطة ضرورة وضع استراتيجية. غالباً ما تكون الحكمة التقليدية في أي قطاع قوية، مما يُوحّد المنافسة. يُخطئ بعض المديرين في فهم "التركيز على العملاء" على أنه يعني ضرورة تلبية جميع احتياجات العملاء أو الاستجابة لكل طلب من قنوات التوزيع. كما أن الواقع التنظيمي يعمل ضد الاستراتيجية. تُعد المُقايسات أمراً مُخيفاً، حيث تفترض كل شركة أن منافسيها يعرفون شيئاً لا يعرفونه. فـ"النمو على سبيل المثال، يُضع تقديم خدمة لمجموعة واحدة من العملاء واستبعاد آخرين حداً حقيقياً أو مُتخالاً على نمو الإيرادات. تؤدي الاستراتيجيات المستهدفة على نطاق واسع، والتي تُركّز على السعر المنخفض، لكنها تُشوّه الموقف الاستراتيجي للشركة. وتقليل الخدمات الشائعة للمنافسين، وحتى إجراء عمليات استحواذ. لسنوات، فإن الحلول التقليدية دعمت التوجهات الناشئة في الصناعة فكرة بيع مجموعة كاملة من المنتجات. ونظرًا لقلتها من بقاء نمو الصناعة ومنافسة شركات تصنيع الأجهزة المنزلية واسعة النطاق، تعرضت مايتاغ لضغط من التجار وشجعها العملاء على توسيع نطاق خط إنتاجها. نمت مايتاغ بشكل كبير من 684 مليون دولار في عام 1985 إلى ذروة بلغت 3. لكن عائد المبيعات انخفض من 68% إلى 12% في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي إلى متوسط أقل من 1% بين عامي 1989 و1995. اتسع نطاق توزيعها في الولايات المتحدة ليشمل متاجر التجزئة الكبرى مثل وول مارت. مما أضعف صورتها، إن محاولات المنافسة بطرق متعددة في آن واحد تُحدث ارتباكاً وتُفوض الدافع والتركيز التنظيمي. ولكن يُنظر إلى زيادة الإيرادات على أنها الحل. لذا تشرع الشركة في جولة جديدة من التوسيع والتنازلات. في كثير من الأحيان، النمو المرريع في كثير من الأحيان، تقويض الميزة التنافسية. في الواقع، تُشكّل ضرورة النمو خطراً على الاستراتيجية. ما هي مناهج النمو التي تحافظ على الاستراتيجية وتعزّزها؟ بشكل عام، أحد هذه المناهج هو البحث عن امتدادات للاستراتيجية تستفيد من نظام الأنشطة الحالي من خلال تقديم ميزات أو خدمات قد يجد المنافسون أن تقديمها بشكل مستقل أمر مستحيل أو مكلف. وتوصيل الاستراتيجية بشكل أفضل للعملاء الذين يتبنّي أن يقدّرها. لكن العديد من الشركات تستسلم لإغراء السعي وراء النمو "السهل" من خلال إضافة ميزات أو منتجات أو خدمات رائجة دون فحصها أو تكييفها مع استراتيجيةيتها. غالباً ما تنمو الشركة بشكل أسرع - وأكثر ربحية - من خلال اختراق الاحتياجات والأنواع المختلفة بشكل أفضل في الأماكن التي تتميز بها بدلاً من التناقض بقوة في مجالات ذات نمو أعلى محتملة تفتقر فيها الشركة إلى التفرد. تدين شركة كارمايك، بنموها السريع إلى تركيزها المنضبط على الأسواق الصغيرة. غالباً ما تسمح العولمة بنمو متسق مع الاستراتيجية، مما يفتح أسواً أكبر لاستراتيجية مرحلة. على عكس التوسيع محلياً. من الواضح أن شركة مايتاغ واجهت صعوبة في التعامل مع هذه المشكلة. قامت بتنظيم علاماتها التجارية المميزة والقيمة في وحدات منفصلة ذات موقع استراتيجي مختلف. مع التصميم والتصنيع والتوزيع وخدمة العملاء المشتركة، يُعد وجود قادة أقوى مستعدين لاتخاذ القرارات أمراً ضرورياً. وإجراء المفاوضات، وتحقيق التوافق بين الأنشطة. يجب على القائد توفير الانضباط اللازم لتحديد التغييرات في الصناعة واحتياجات العملاء التي ستستجيب لها الشركة، ومحاكاة المنافسين. من وظائف القائد تعليم الآخرين في المؤسسة الاستراتيجية ورفض أي شيء. والأنواع، ولكنها ليس استراتيجية. وهو أمر لا يصب في مصلحة أحد، لكنهما مختلفان. تتضمن الأجندة التشغيلية التحسين المستمر في كل مكان لا توجد فيه أي مقاييس. وتوضيح المقاييس، أعداؤها هم التشتت والتسوية. في الواقع، قد تضرر الشركة إلى تغيير استراتيجيةيتها إذا حدثت تغييرات هيكلية كبيرة في قطاعها. غالباً ما يمكن للوافدين الجدد غير المثقلين بالتاريخ استغلالها بسهولة أكبر.