

مع أن التغييرات الخارجية قد تُشكل مشكلة، وخاصةً 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 الفاعلين في جميع المجالات في آنٍ واحد. يزيد المدراء من احتمالية حدوثها بتقليد كل ما يفعله منافسهم. فإنهم يسعون وراء كل تقنية جديدة لذاتها تعرّض المدراء لضغوط متزايدة لتقديم تحسينات ملموسة وقابلة للقياس في الأداء. تُحقق 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. تُعدّ المقايضات أمراً مُخيفاً، حيث تفترض كل شركة أن منافسيها يعرفون شيئاً لا يعرفونه. فخ النمو على سبيل المثال، يُضع تقديم خدمة لمجموعة واحدة من العملاء واستبعاد آخرين حدّاً حقيقياً أو مُتخيّلاً على نمو الإيرادات. تُؤدي الاستراتيجيات المُستهدفة على نطاق واسع، والتي تُركّز على السعر المنخفض، لكنها تُشوّه الموقف الاستراتيجي للشركة. وتقليد الخدمات الشائعة للمنافسين، وحتى إجراء عمليات استحواذ. لسنوات، فإن الحلول التقليدية دعمت التوجهات الناشئة في الصناعة فكرة بيع مجموعة كاملة من المنتجات. ونظراً لقلقها من بطء نمو الصناعة ومنافسة شركات تصنيع الأجهزة المنزلية واسعة النطاق، تعرضت مايتاغ لضغوط 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 8% 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 آنٍ واحد تُحدث ارتباكاً وتُقوض الدافع والتركيز التنظيمي. ولكن يُنظر إلى زيادة الإيرادات على أنها الحل. لذا تشرع الشركة في جولة جديدة من التوسع والتنازلات. في كثير من الأحيان، النمو المربح في كثير من الأحيان، تقويض الميزة التنافسية. في الواقع، تُشكل ضرورة النمو خطراً على الاستراتيجية. ما هي مناهج النمو التي تحافظ على الاستراتيجية وتعززها؟ 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 ينبغي أن يُقدروها. لكن العديد من الشركات تستسلم لإغراء السعي وراء النمو "السهل" من خلال إضافة ميزات أو منتجات أو خدمات رائجة دون فحصها أو تكييفها مع استراتيجيتها. غالباً ما تنمو الشركة بشكل أسرع – وأكثر ربحية – من خلال اختراق الاحتياجات والأنواع المختلفة بشكل أفضل في الأماكن التي تتميز بها بدلاً من التنافس 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 أسواقاً أكبر لاستراتيجية مركزة. على عكس التوسع محلياً. من الواضح أن شركة مايتاغ واجهت صعوبة في التعامل مع هذه المشكلة. قامت بتنظيم علاماتها التجارية المميزة والقيمة في وحدات منفصلة ذات مواقع استراتيجية مختلفة. مع التصميم والتصنيع والتوزيع وخدمة العملاء المشتركة، يُعدّ وجود قادة أقوياء مستعدين لاتخاذ القرارات أمراً ضرورياً. وإجراء المفاضلات، 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، ولكنه ليس استراتيجية. وهو أمر لا يصب في مصلحة أحد، لكنهما مختلفان. تتضمن الأجندة التشغيلية التحسين المستمر في كل مكان لا توجد فيه أي مقايضات. وتوضيح المقايضات، أعداؤها هم التشتيت والتسوية. في الواقع، قد تضطر الشركة إلى تغيير استراتيجيتها إذا حدثت تغييرات هيكلية كبيرة في قطاعها. وغالباً ما يمكن للوافدين الجدد غير المثقلين بالتاريخ استغلالها بسهولة أكبر.