

استراتژی و اینترنت

اینترنت یک فناوری جدید بسیار مهم است و جای تعجب نیست که این همه مورد توجه کارآفرینان، مدیران اجرایی، سرمایه گذاران و ناظران تجاری قرار گرفته است. بسیاری که در شور و شوق عمومی گرفتار شده اند، تصور می کنند که اینترنت همه چیز را تغییر می دهد و تمام قوانین قدیمی در مورد شرکت ها و رقابت را منسوخ می کند. این ممکن است یک واکنش طبیعی باشد، اما یک واکنش خطرناک است. این امر باعث شده است که بسیاری از شرکت ها، دات کام و شرکت های متصدی به طور یکسان تصمیم های بد بگیرند - تصمیم هایی که جذابیت صنایع آنها را از بین برده و مزیت های رقابتی آنها را تضعیف کرده است. به عنوان مثال، برخی از شرکت ها از فناوری اینترنت استفاده کرده اند تا اساس رقابت را از کیفیت، ویژگی ها و خدمات به سمت قیمت تغییر دهند و کسب سود را برای هر کسی در صنایع خود دشوارتر کنند. دیگران با عجله در شراکت های نادرست و برون سپاری روابط، مزایای مالکیت مهم را از دست داده اند. تا همین اواخر، اثرات منفی این اقدامات توسط سیگنال های تحریف شده از بازار پنهان شده بود. اما اکنون عواقب آن آشکار می شود.

زمان آن فرا رسیده است که نگاه روشن تری به اینترنت داشته باشیم. ما باید از لفاظی های مربوط به «صنایع اینترنتی»، «استراتژی های کسب و کار الکترونیکی» و «اقتصاد جدید» دور شویم و اینترنت را همان طور که هست ببینیم: یک فناوری توانمند - مجموعه ای قدرتمند از ابزارهایی که می توان از آنها استفاده کرد. عاقلانه یا غیرعاقلانه، تقریباً در هر صنعتی و به عنوان بخشی از تقریباً هر استراتژی. ما باید سؤالات اساسی بپرسیم: چه کسی مزایای اقتصادی را که اینترنت ایجاد می کند به دست خواهد آورد؟ آیا تمام ارزش در نهایت به مشتریان می رسد یا شرکت ها می توانند سهمی از آن را درو کنند؟ تأثیر اینترنت بر ساختار صنعت چه خواهد بود؟ آیا حوضچه سود را گسترش می دهد یا کوچک می کند؟ و تأثیر آن بر استراتژی چه خواهد بود؟ آیا اینترنت توانایی شرکت ها برای به دست آوردن مزیت های پایدار نسبت به رقبای خود را تقویت یا از بین می برد؟

در پرداختن به این سؤالات، بسیاری از آنچه می یابیم ناراحت کننده است. من معتقدم که تجربیاتی که شرکت ها تا کنون با اینترنت داشته اند را باید تا حد زیادی کاهش داد و بسیاری از درس های آموخته شده را باید فراموش کرد. وقتی با چشمانی تازه دیده می شود، مشخص می شود که اینترنت لزوماً یک نعمت نیست. این امر تمایل دارد ساختارهای صنعت را به گونه ای تغییر دهد که سودآوری کلی را کاهش دهد، و تأثیر یکسانی بر رویه های تجاری دارد و توانایی هر شرکت را برای ایجاد مزیت عملیاتی که می تواند پایدار باشد کاهش می دهد.

فناوری اینترنت فرصت های بهتری را برای شرکت ها فراهم می کند تا موقعیت های استراتژیک متمایز را نسبت به نسل های قبلی فناوری اطلاعات ایجاد کنند.

سوال کلیدی این نیست که آیا باید فناوری اینترنت را به کار گرفت یا خیر - شرکت ها اگر بخواهند در رقابت باقی بمانند چاره ای ندارند - بلکه این است که چگونه آن را به کار ببرند. در اینجا دلیلی برای خوش بینی وجود دارد. فناوری اینترنت فرصت های بهتری را برای شرکت ها فراهم می کند تا موقعیت های استراتژیک متمایز را نسبت به نسل های قبلی فناوری اطلاعات ایجاد کنند. دستیابی به چنین مزیت رقابتی مستلزم یک رویکرد کاملاً جدید در تجارت نیست. این امر مستلزم ایجاد اصول اثبات شده استراتژی موثر است. اینترنت فی نفسه به ندرت یک مزیت رقابتی خواهد بود. بسیاری از شرکت هایی که موفق می شوند، شرکت هایی هستند که از اینترنت به عنوان مکمل روش های سنتی رقابت استفاده می کنند، نه آن هایی که ابتکارات اینترنتی خود را از فعالیتهای مستقر خود متمایز می کنند. این خبر خوبی برای شرکت های مستقر است که اغلب در بهترین موقعیت برای ادغام اینترنت و رویکردهای سنتی به روش هایی هستند که مزایای موجود را تقویت می کنند. اما دات کام ها نیز می توانند برنده باشند - اگر مبادلات بین اینترنت و رویکردهای سنتی را درک کنند و بتوانند استراتژی های واقعاً متمایزی را ایجاد کنند. همانطور که برخی استدلال می کنند، اینترنت به دور از اهمیت کمتر استراتژی، در واقع استراتژی را بیش از هر زمان دیگری ضروری می کند.

سیگنال های بازار تحریف شده

شرکت‌هایی که از فناوری اینترنت استفاده کرده‌اند، با سیگنال‌های بازار تحریف‌شده، که اغلب ساخته خودشان است، سردرگم شده‌اند. وقتی با یک پدیده تجاری جدید مواجه می‌شوید، قابل درک است که برای راهنمایی به نتایج بازار نگاه کنید. اما در مراحل اولیه عرضه هر فناوری جدید مهم، سیگنال های بازار می‌تواند غیر قابل اعتماد باشد. فن‌آوری‌های جدید آزمایش‌های گسترده را هم توسط شرکت‌ها و هم توسط مشتریان آغاز می‌کنند، و این آزمایش اغلب از نظر اقتصادی ناپایدار است. در نتیجه، رفتار بازار تحریف شده و باید با احتیاط تفسیر شود.

مطمئناً در مورد اینترنت چنین است. جنبه درآمد معادله سود را در صناعی که فناوری اینترنت در آنها به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد، در نظر بگیرید. ارقام فروش به سه دلیل غیر قابل اعتماد بوده است. اول اینکه، بسیاری از شرکت‌ها به امید به دست آوردن موقعیت در اینترنت و جذب پایگاهی از مشتریان، برای خرید محصولات و خدمات خود یارانه پرداخت کرده‌اند. (دولت‌ها نیز با معافیت از مالیات فروش، به خرید آنلاین یارانه پرداخت کرده‌اند) خریداران به جای پرداخت قیمت‌هایی که منعکس کننده هزینه‌های واقعی است، توانسته‌اند کالاها را با تخفیف‌های سنگین خریداری کنند یا حتی آنها را به صورت رایگان تهیه کنند. وقتی قیمت‌ها به طور مصنوعی پایین باشد، تقاضای واحد به طور مصنوعی بالا می‌رود. دوم، بسیاری از خریداران از روی کنجکاوی به اینترنت کشیده شده‌اند. آنها مایل به انجام معاملات آنلاین حتی زمانی که مزایا نامشخص یا محدود بوده‌اند، بوده‌اند. اگر Amazon.com قیمتی برابر یا کمتر از یک کتابفروشی معمولی و ارسال رایگان یا یارانه‌ای ارائه می‌دهد، چرا آن را به عنوان یک آزمایش امتحان نکنید؟ با این حال، دیر یا زود، می‌توان انتظار داشت که برخی از مشتریان به شیوه‌های سنتی تر تجارت بازگردند، به خصوص اگر یارانه‌ها پایان یابد و هرگونه ارزیابی از وفاداری مشتری بر اساس شرایطی که تاکنون وجود دارد مشکوک باشد. در نهایت، برخی از "درآمدها" از تجارت آنلاین به جای نقدی به صورت سهام دریافت شده است. به عنوان مثال، بخش عمده‌ای از درآمد تخمینی ۴۵۰ میلیون دلاری که آمازون از شرکای شرکت خود به رسمیت شناخته است، به صورت سهام بوده است. پایداری چنین درآمدی مشکوک است و ارزش واقعی آن به نوسانات قیمت سهام بستگی دارد.

اگر درآمد یک مفهوم گریزان در اینترنت باشد، هزینه نیز به همان اندازه مبهم است. بسیاری از شرکت‌هایی که تجارت آنلاین انجام می‌دهند، از ورودی‌های یارانه‌ای برخوردار شده‌اند. تامین کنندگان آنها که مشتاق هستند خود را با رهبران دات کام همراه کنند و از آنها یاد بگیرند، محصولات، خدمات و محتوا را با قیمت‌های بسیار ارزان ارائه کرده‌اند. برای مثال بسیاری از ارائه دهندگان محتوا برای ارائه اطلاعات خود به یاهو عجله داشتند! تقریباً به امید ایجاد یک ساحل در یکی از پربازدیدترین سایت‌های اینترنت. برخی از ارائه دهندگان حتی برای توزیع محتوای خود به پورتال‌های محبوب پول پرداخت کرده‌اند. علاوه بر پنهان کردن هزینه‌های واقعی، بسیاری از تامین کنندگان - به جز کارمندان - موافقت کرده‌اند که سهام، ضمانت‌نامه‌ها یا گزینه‌های سهام را از شرکت‌های مرتبط با اینترنت و سرمایه‌گذاری در پرداخت خدمات یا محصولات خود بپذیرند. پرداخت در حقوق صاحبان سهام در صورت سود و زیان ظاهر نمی‌شود، اما هزینه واقعی برای سهامداران است. چنین شیوه‌های تأمین کننده به‌طور مصنوعی هزینه‌های انجام کسب‌وکار در اینترنت را کاهش داده است، و آن را جذاب‌تر از آنچه واقعاً هست جلوه می‌دهد. در نهایت، هزینه‌ها به دلیل دست کم گرفتن سیستماتیک نیاز به سرمایه مخدوش شده‌اند. شرکت‌ها بعد از شرکت‌ها شدت دارایی پایین انجام کسب‌وکار آنلاین را تبلیغ کردند، اما متوجه شدند که موجودی، انبارها و سایر سرمایه‌گذاری‌ها برای ارائه ارزش به مشتریان ضروری هستند.

سیگنال های بازار سهام حتی غیر قابل اعتمادتر بوده است. در پاسخ به شور و شوق سرمایه‌گذاران در مورد رشد انفجاری اینترنت، ارزش گذاری سهام از مبانی کسب و کار جدا شد. آنها دیگر راهنمای دقیقی برای ایجاد ارزش واقعی اقتصادی ارائه نکردند. هر شرکتی که تصمیمات رقابتی را بر اساس تأثیرگذاری بر قیمت سهام کوتاه مدت یا پاسخ به احساسات سرمایه‌گذاران اتخاذ کرده باشد، خود را در معرض خطر قرار داده است.

درآمدهای تحریف شده، هزینه‌ها و قیمت سهام با غیرقابل اعتماد بودن معیارهای مالی که شرکت‌ها اتخاذ کرده‌اند مطابقت دارد. مدیران شرکت‌هایی که تجارت خود را از طریق اینترنت انجام می‌دهند، به راحتی معیارهای سنتی سودآوری و ارزش اقتصادی را کم اهمیت جلوه

داده‌اند. در عوض، آن‌ها بر تعاریف گسترده‌ای از درآمد، تعداد مشتریان، یا حتی مشکوک‌تر، بر معیارهایی تأکید کرده‌اند که ممکن است روزی با درآمد مرتبط باشد، مانند تعداد کاربران منحصربه‌فرد («دسترسی»)، تعداد بازدیدکنندگان سایت، یا نرخ کلیک. رویکردهای حسابداری خلاق نیز چند برابر شده است. در واقع، اینترنت مجموعه‌ای از معیارهای عملکرد جدید را به وجود آورده است که فقط یک رابطه ضعیف با ارزش اقتصادی دارند، مانند معیارهای پیش‌فرض درآمد که هزینه‌های «غیر تکراری» مانند خرید را حذف می‌کند. ارتباط مشکوک بین معیارهای گزارش شده و سودآوری واقعی تنها به تقویت سیگنال‌های گیج‌کننده در مورد آنچه در بازار کار می‌کند کمک کرده است. این واقعیت که این معیارها توسط بازار سهام جدی گرفته شده است، آب را بیش از پیش گل‌آلود کرده است. به همه این دلایل، عملکرد مالی واقعی بسیاری از مشاغل مرتبط با اینترنت حتی بدتر از آنچه گفته شد است.

ممکن است کسی استدلال کند که گسترش ساده دات کام‌ها نشانه‌ای از ارزش اقتصادی اینترنت است. چنین نتیجه‌گیری در بهترین حالت زودرس است. دات کام‌ها به یک دلیل عمده به سرعت افزایش یافتند: آنها می‌توانستند بدون نیاز به نشان دادن دوام، سرمایه خود را افزایش دهند. تعداد زیاد دات کام‌ها در بسیاری از صنایع، به جای نشان دادن یک محیط کسب و کار سالم، چیزی بیش از وجود موانع کم برای ورود را نشان نمی‌دهد، که همیشه یک علامت خطر است.

بازگشت به اصول

با نگاه کردن به نتایج تا به امروز، به سختی می‌توان به درک دقیقی از تأثیر اینترنت بر تجارت رسید. اما دو نتیجه کلی می‌توان گرفت. اول، بسیاری از کسب و کارهای فعال در اینترنت، کسب و کارهای مصنوعی هستند که با ابزارهای مصنوعی رقابت می‌کنند و با سرمایه‌ای که تا همین اواخر به راحتی در دسترس بود، حمایت می‌شوند. دوم، در دوره‌های گذار مانند دوره‌ای که ما از آن عبور کرده‌ایم، اغلب به نظر می‌رسد که قوانین جدیدی برای رقابت وجود دارد. اما همانطور که در حال حاضر نیروهای بازار بازی می‌کنند، قوانین قدیمی دوباره ارزش خود را به دست می‌آورند. ایجاد ارزش واقعی اقتصادی بار دیگر به داور نهایی موفقیت تجاری تبدیل می‌شود.

ارزش اقتصادی برای یک شرکت چیزی بیش از شکاف بین قیمت و هزینه نیست و به طور قابل اعتماد فقط با سودآوری پایدار اندازه‌گیری می‌شود. برای ایجاد درآمد، کاهش هزینه‌ها، یا صرفاً انجام یک کار مفید با استقرار فناوری اینترنت، شواهد کافی مبنی بر ایجاد ارزش نیست. همچنین قیمت فعلی سهام یک شرکت لزوماً نشانگر ارزش اقتصادی نیست. ارزش سهامداران تنها در بلندمدت معیاری قابل اعتماد برای ارزش اقتصادی است.

در اندیشیدن به ارزش اقتصادی، ایجاد تمایز بین کاربردهای اینترنت (مانند راه‌اندازی بازارهای دیجیتال، فروش اسباب بازی، یا معاملات اوراق بهادار) و فناوری‌های اینترنتی (مانند ابزارهای سفارشی‌سازی سایت یا خدمات ارتباطی بلادرنگ) مفید است. ، که می‌تواند در بسیاری از کاربردها مستقر شود. بسیاری به موفقیت ارائه‌دهندگان فناوری به عنوان شاهی بر ارزش اقتصادی اینترنت اشاره کرده‌اند. اما این تفکر اشتباه است. این استفاده از اینترنت است که در نهایت ارزش اقتصادی ایجاد می‌کند. ارائه‌دهندگان فناوری می‌توانند برای مدتی پیشرفت کنند، صرف نظر از اینکه آیا استفاده از اینترنت سودآور است یا خیر. در دوره‌های آزمایش‌های سنگین، حتی فروشندگان فناوری‌های معیوب نیز می‌توانند پیشرفت کنند. اما تا زمانی که استفاده‌ها باعث ایجاد درآمدهای پایدار یا صرفه‌جویی بیش از هزینه‌های استقرار آن‌ها نشود، فرصت برای ارائه‌دهندگان فناوری کاهش می‌یابد زیرا شرکت‌ها متوجه می‌شوند که سرمایه‌گذاری بیشتر از نظر اقتصادی نامناسب است.

بنابراین چگونه می‌توان از اینترنت برای ایجاد ارزش اقتصادی استفاده کرد؟ برای یافتن پاسخ، باید فراتر از سیگنال‌های فوری بازار به دو عامل اساسی که سودآوری را تعیین می‌کنند نگاه کنیم:

- که سودآوری رقیب متوسط را تعیین می‌کند و.
- که به یک شرکت اجازه می‌دهد از رقیب معمولی بهتر عمل کند.

این دو عامل اساسی سودآوری جهانی هستند. آنها از هر فناوری یا نوع کسب و کاری فراتر می روند. در عین حال، آنها بسته به صنعت و شرکت بسیار متفاوت هستند. طبقه بندی های فراصنعتی گسترده و رایج در اصطلاح اینترنتی، مانند تجارت به مصرف کننده ("B2C" و تجارت به تجارت) یا ("B2B" از نظر سودآوری بی معنی است. سودآوری بالقوه را می توان تنها با نگاه کردن به صنایع و شرکت های منفرد درک کرد.

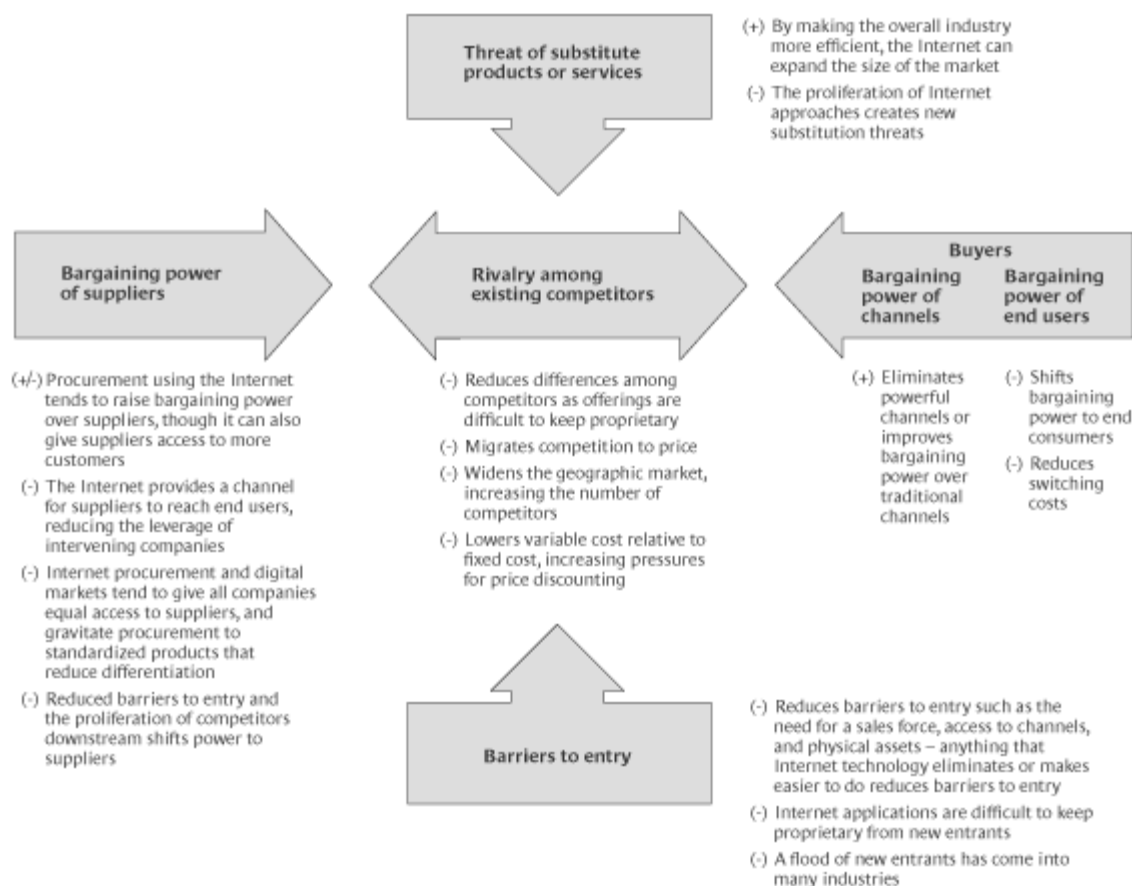
اینترنت و ساختار صنعت

اینترنت برخی از صنایع جدید مانند حراج های آنلاین و بازارهای دیجیتال را ایجاد کرده است. با این حال، بیشترین تأثیر آن امکان پیکربندی مجدد صنایع موجود است که به دلیل هزینه های بالا برای برقراری ارتباط، جمع آوری اطلاعات یا انجام معاملات محدود شده بودند. به عنوان مثال، آموزش از راه دور برای چندین دهه وجود داشته است و هر ساله حدود یک میلیون دانش آموز در دوره های مکاتبه ای ثبت نام می کنند. اینترنت این پتانسیل را دارد که آموزش از راه دور را تا حد زیادی گسترش دهد، اما این صنعت را ایجاد نکرد. به طور مشابه، اینترنت ابزار کارآمدی برای سفارش محصولات فراهم می کند، اما خرده فروشان کاتالوگ با شماره های رایگان و مراکز انجام خودکار ده ها سال است که وجود دارند. اینترنت فقط قسمت جلویی فرآیند را تغییر می دهد.

خواه یک صنعت جدید باشد یا قدیمی، جذابیت ساختاری آن توسط پنج نیروی اساسی رقابت تعیین می شود: شدت رقابت بین رقبای موجود، موانع ورود رقبای جدید، تهدید محصولات یا خدمات جایگزین، قدرت چانه زنی تامین کنندگان، و قدرت چانه زنی خریداران در ترکیب، این نیروها تعیین می کنند که چگونه ارزش اقتصادی ایجاد شده توسط هر محصول، خدمات، فناوری یا روش رقابت بین، از یک سو، شرکت های یک صنعت و از سوی دیگر، مشتریان، تامین کنندگان، توزیع کنندگان، جایگزین ها، تقسیم می شود. و افراد بالقوه جدید. اگرچه برخی استدلال کرده اند که سرعت سریع تغییرات تکنولوژیک امروزی باعث می شود تحلیل صنعت ارزش کمتری داشته باشد، اما برعکس این موضوع صادق است. تجزیه و تحلیل نیروها جذابیت اساسی یک صنعت را روشن می کند، محرک های اساسی سودآوری متوسط صنعت را آشکار می کند، و بینشی در مورد چگونگی تکامل سودآوری در آینده ارائه می دهد. پنج نیروی رقابتی همچنان سودآوری را تعیین می کنند حتی اگر تامین کنندگان، کانال ها، جایگزین ها یا رقبای تغییر کنند.

از آنجایی که قدرت هر یک از پنج نیرو به طور قابل توجهی از صنعت به صنعت متفاوت است، نتیجه گیری کلی در مورد تأثیر اینترنت بر سودآوری بلندمدت صنعت اشتباه خواهد بود. هر صنعت به طرق مختلف تحت تأثیر قرار می گیرد. با این وجود، بررسی طیف وسیعی از صنایعی که اینترنت در آنها نقش بازی می کند، روندهای واضحی را نشان می دهد، همانطور که در نمایشگاه «چگونه اینترنت بر ساختار صنعت تأثیر می گذارد» خلاصه شده است. برخی از روندها مثبت هستند. برای مثال، اینترنت تمایل دارد با ارائه راه های مستقیم و جدید به مشتریان، قدرت چانه زنی کانال ها را کاهش دهد. اینترنت همچنین می تواند کارایی یک صنعت را به طرق مختلف افزایش دهد و با بهبود موقعیت آن نسبت به جایگزین های سنتی، اندازه کلی بازار را گسترش دهد.

How the Internet Influences Industry Structure



This discussion is drawn from the author's research with David Sutton.
For a fuller discussion, see M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.

چگونه اینترنت بر ساختار صنعت تأثیر می گذارد

اما بیشتر روندها منفی هستند. فناوری اینترنت دسترسی آسان تری به اطلاعات محصولات و تامین کنندگان را برای خریداران فراهم می کند و در نتیجه قدرت چانه زنی خریداران را تقویت می کند. اینترنت نیاز به چیزهایی مانند نیروی فروش مستقر یا دسترسی به کانال های موجود را کاهش می دهد و موانع ورود را کاهش می دهد. با فعال کردن رویکردهای جدید برای برآوردن نیازها و انجام کارکردها، جایگزین های جدیدی ایجاد می کند. از آنجایی که این یک سیستم باز است، شرکت ها در حفظ پیشنهادات اختصاصی با مشکل بیشتری مواجه هستند و در نتیجه رقابت بین رقبای تشدید می شود. استفاده از اینترنت همچنین باعث گسترش بازار جغرافیایی می شود و شرکت های بیشتری را در رقابت با یکدیگر قرار می دهد. و فناوری های اینترنتی تمایل دارند هزینه های متغیر را کاهش دهند و ساختارهای هزینه را به سمت هزینه ثابت متمایل کنند و فشار بیشتری را برای شرکت ها ایجاد کنند تا در رقابت قیمتی مخرب شرکت کنند.

در حالی که استقرار اینترنت می تواند بازار را گسترش دهد، انجام این کار اغلب به قیمت متوسط سودآوری تمام می شود. پارادوکس بزرگ اینترنت این است که فواید آن یعنی در دسترس قرار دادن اطلاعات به طور گسترده. کاهش دشواری خرید، بازاریابی و توزیع؛ به خریداران و فروشندگان این امکان را می دهد که راحت تر تجارت خود را بیابند و با یکدیگر معامله کنند - همچنین کسب این مزایا را برای شرکت ها به عنوان سود دشوارتر می کند.

ما می‌توانیم این پویایی را در خرده‌فروشی خودرو مشاهده کنیم. اینترنت به مشتریان اجازه می‌دهد تا اطلاعات گسترده‌ای را در مورد محصولات به راحتی جمع‌آوری کنند، از مشخصات دقیق و سوابق تعمیرات گرفته تا قیمت عمده‌فروشی برای خودروهای جدید و مقادیر متوسط برای خودروهای دست دوم. مشتریان همچنین می‌توانند از میان گزینه‌های بسیار بیشتری، نه تنها از نمایندگی‌های محلی، بلکه انواع مختلف شبکه‌های ارجاع اینترنتی) مانند Autoweb و (AutoVantage و نمایندگی‌های مستقیم آنلاین) مانند Autobytel.com، AutoNation و (CarsDirect را انتخاب کنند. (از آنجا که اینترنت اهمیت مکان را حداقل برای فروش اولیه کاهش می‌دهد، بازار جغرافیایی را از محلی به منطقه‌ای یا ملی گسترش می‌دهد. تقریباً هر فروشنده یا گروه فروشنده به یک رقیب بالقوه در بازار تبدیل می‌شود. علاوه بر این، متمایز ساختن خود برای فروشندگان آنلاین دشوارتر است، زیرا آنها فاقد نقاط تمایز بالقوه مانند نمایشگاه، فروش شخصی، و بخش خدمات هستند. با رقبای بیشتری که محصولات عمدتاً تمایز نیافته را می‌فروشند، اساس رقابت بیش از پیش به سمت قیمت تغییر می‌کند. واضح است که اثر خالص بر ساختار صنعت منفی است.

این بدان معنا نیست که هر صنعتی که در آن از فناوری اینترنت استفاده می‌شود، جذابیتی ندارد. برای مثال متضاد، به حراج‌های اینترنتی نگاه کنید. در اینجا، مشتریان و تامین‌کنندگان پراکنده هستند و بنابراین قدرت کمی دارند. جایگزین‌هایی مانند آگهی‌های طبقه‌بندی‌شده و بازارهای کثیف، دسترسی کمتری دارند و استفاده از آنها راحت‌تر است. و اگرچه موانع ورود نسبتاً کم است، شرکت‌ها می‌توانند هم در زیرساخت‌ها و حتی مهم‌تر از آن، در جمع‌بسیاری از خریداران و فروشندگان، صرفه‌جویی در مقیاس ایجاد کنند که رقبای جدید را منصرف کند یا آنها را در وضعیت نامساعدی قرار دهد. در نهایت، رقابت در این صنعت عمدتاً توسط eBay، رقیب غالب، از نظر ارائه بازاری با کاربری آسان تعریف شده است که در آن درآمد از لیست و هزینه‌های فروش حاصل می‌شود، در حالی که مشتریان هزینه حمل و نقل را پرداخت می‌کنند. هنگامی که آمازون و سایر رقبای وارد تجارت شدند و حراج‌های رایگان ارائه کردند، eBay قیمت‌های خود را حفظ کرد و راه‌های دیگری را برای جذب و حفظ مشتریان دنبال کرد. در نتیجه، از رقابت قیمت مخرب مشخصه سایر مشاغل آنلاین اجتناب شده است.

نقش eBay در تجارت حراج درس مهمی را ارائه می‌دهد: ساختار صنعت ثابت نیست، بلکه تا حد قابل توجهی توسط انتخاب‌های رقبای شکل می‌گیرد. eBay به روش‌هایی عمل کرده است که سودآوری صنعت خود را تقویت می‌کند. در مقابل، Buy.com، یک خرده‌فروش برجسته اینترنتی، به گونه‌ای عمل کرد که صنعت آن را تضعیف کرد، نه اینکه به پتانسیل خود برای مزیت رقابتی اشاره کنیم. Buy.com سریعتر از هر شرکتی در تاریخ به فروش ۱۰۰ میلیون دلاری دست یافت، اما این کار را با تعریف رقابت صرفاً بر اساس قیمت انجام داد. محصولات را نه تنها کمتر از قیمت تمام شده، بلکه به قیمت تمام شده یا کمتر از قیمت کالاهای فروخته شده، با این امید بیهوده می‌فروخت که از راه‌های دیگر درآمد کسب کند. این شرکت هیچ برنامه‌ای برای ارائه دهنده کم‌هزینه نداشت. در عوض، سرمایه‌گذاری زیادی روی تبلیغات برند انجام داد و با برون‌سپاری تمام خدمات و ارائه حداقل خدمات به مشتریان، از منابع بالقوه تمایز اجتناب کرد. همچنین با انتخاب عدم تمرکز بر فروش کالاهای خاص، این فرصت را از دست داد تا خود را از رقبای متمایز کند. آن را به سرعت فراتر از الکترونیک، رده اولیه خود، به بسیاری از دسته‌های محصولات دیگر که در آن هیچ ارائه منحصر به فرد حرکت کرد. اگرچه این شرکت به شدت در تلاش برای تغییر موقعیت خود بوده است، اما ثابت شده است که حرکت‌های اولیه آن بسیار دشوار است.

اسطوره اولین محرک

با توجه به پیامدهای منفی اینترنت برای سودآوری، چرا چنین خوش‌بینی و حتی سرخوشی در مورد پذیرش آن وجود داشت؟ یکی از دلایل این است که همه به جای اینکه چگونه بر ساختار صنعت تأثیر می‌گذارد، روی آنچه اینترنت می‌تواند انجام دهد و سرعت گسترش استفاده از آن تمرکز می‌کنند. اما این خوش‌بینی را می‌توان در این باور همگانی جستجو کرد که اینترنت نیروهایی را آزاد می‌کند که سودآوری صنعت را افزایش می‌دهد. قابل توجه‌ترین این فرض کلی بود که استقرار اینترنت هزینه‌های سوئیچینگ را افزایش می‌دهد و اثرات شبکه‌ای قوی ایجاد می‌کند، که اولین محرک‌ها را با مزیت‌های رقابتی و سودآوری قوی فراهم می‌کند. اولین حرکت‌کنندگان این مزیت‌ها را با ایجاد سریع برندهای قوی اقتصادی جدید تقویت می‌کنند. نتیجه یک صنعت جذاب برای برندگان خواهد بود. با این حال، این تفکر قابل بررسی نیست.

هزینه های تعویض را در نظر بگیرید. هزینه های سوئیچینگ شامل تمام هزینه هایی است که مشتری برای تغییر به تامین کننده جدید متحمل می شود - از هش کردن یک قرارداد جدید تا وارد کردن مجدد داده ها تا یادگیری نحوه استفاده از یک محصول یا خدمات متفاوت. با افزایش هزینه های تعویض، قدرت چانه زنی مشتریان کاهش می یابد و موانع ورود به یک صنعت افزایش می یابد. در حالی که هزینه های سوئیچینگ چیز جدیدی نیست، برخی از ناظران استدلال کردند که اینترنت آنها را به میزان قابل توجهی افزایش می دهد. خریدار با رابط کاربری یک شرکت آشنا می شود و نمی خواهد هزینه یافتن، ثبت نام و یادگیری استفاده از سایت رقیب را متحمل شود، یا در مورد مشتریان صنعتی، یکپارچه سازی سیستم های رقیب با خودش. علاوه بر این، از آنجایی که تجارت اینترنتی به شرکت اجازه می دهد تا دانش رفتار خرید مشتریان را انباشته کند، شرکت می تواند پیشنهادات مناسب تر، خدمات بهتر و راحتی خرید بیشتر ارائه دهد - که خریداران از دست دادن همه آنها بیزارند. وقتی مردم در مورد "چسبندگی" وب سایت ها صحبت می کنند، چیزی که اغلب در مورد آن صحبت می کنند هزینه های بالای سوئیچینگ است.

با این حال، در واقعیت، هزینه های سوئیچینگ در اینترنت نسبت به روش های سنتی انجام کسب و کار، از جمله رویکردهایی که از نسل های قبلی سیستم های اطلاعاتی مانند EDI استفاده می کنند، احتمالاً کمتر است، نه بیشتر. در اینترنت، خریداران اغلب می توانند تنها با چند کلیک ماوس، تامین کننده ها را تغییر دهند و فناوری های جدید وب به طور سیستماتیک هزینه های تعویض را حتی بیشتر کاهش می دهند. به عنوان مثال، شرکت هایی مانند PayPal خدمات تسویه حساب یا ارز اینترنتی (به اصطلاح کیف پول های الکترونیکی) ارائه می کنند که مشتریان را قادر می سازد از سایت های مختلف بدون نیاز به وارد کردن اطلاعات شخصی و شماره کارت اعتباری خرید کنند. ابزارهای ادغام محتوا مانند OnePage به کاربران این امکان را می دهد که با ایجاد صفحات وب سفارشی که اطلاعات مورد نیاز را به صورت پویا از بسیاری از سایت ها می گیرند، مجبور نباشند بارها و بارها برای بازیابی اطلاعات به سایت ها مراجعه نکنند. و پذیرش گسترده استانداردهای XML شرکت ها را از نیاز به پیکربندی مجدد سیستم های سفارش اختصاصی و ایجاد پروتکل های تدارکاتی و لجستیکی جدید در هنگام تغییر تامین کنندگان رها می کند.

در مورد اثرات شبکه، که از طریق آن محصولات یا خدمات با استفاده بیشتر مشتریان از آنها ارزشمندتر می شوند، چطور؟ تعدادی از برنامه های مهم اینترنتی، جلوه های شبکه را نمایش می دهند، از جمله ایمیل، پیام رسانی فوری، حراج ها، و تابلوهای پیام آنلاین یا اتاق های گفتگو. در مواردی که چنین تأثیراتی قابل توجه هستند، می توانند صرفه جویی در مقیاس را در سمت تقاضا ایجاد کنند و موانع ورود را افزایش دهند. به طور گسترده ای استدلال شده است که این یک رقابت برنده را ایجاد می کند که منجر به تسلط نهایی یک یا دو شرکت می شود.

اما وجود اثرات شبکه کافی نیست. برای ایجاد موانع برای ورود، آنها همچنین باید انحصاری یک شرکت باشند. باز بودن اینترنت، با استانداردها و پروتکل های رایج و سهولت ناوبری آن، استفاده از مزایای اثر شبکه را برای یک شرکت دشوار می کند (America Online).، که توانسته است مرزهای خود را در سراسر جامعه آنلاین خود حفظ کند، یک استثنا است، نه یک قاعده (و حتی اگر یک شرکت به اندازه کافی خوش شانس باشد که یک اثر شبکه را کنترل کند، تأثیر اغلب به نقطه ای می رسد که یک بار بازدهی کاهش می یابد. توده بحرانی از مشتریان وجود دارد. علاوه بر این، اثرات شبکه تحت یک مکانیسم خود محدود کننده هستند. یک محصول یا خدمات خاص ابتدا مشتریانی را جذب می کند که نیازهای آنها را به بهترین نحو برآورده می کند. با این حال، همانطور که نفوذ رشد می کند، در برآوردن نیازهای مشتریان باقی مانده در بازار موثرتر می شود و فرصتی را برای رقبا با پیشنهادات مختلف ایجاد می کند. در نهایت، ایجاد یک اثر شبکه نیاز به سرمایه گذاری بزرگی دارد که ممکن است مزایای آینده را جبران کند. اثر شبکه، از بسیاری جهات، شبیه منحنی تجربه است، که همچنین قرار بود به تسلط بر سهم بازار منجر شود - از طریق مزایای هزینه، در آن مورد. منحنی تجربه یک ساده سازی بیش از حد بود، و پیگیری یک جانبه مزیت های منحنی تجربه در بسیاری از صنایع فاجعه بار بود.

ایجاد برندهای اینترنتی نیز دشوار بوده است، شاید به این دلیل که فقدان حضور فیزیکی و تماس مستقیم انسانی باعث می شود کسب و کارهای مجازی کمتر از کسب و کارهای سنتی برای مشتریان ملموس باشند. با وجود هزینه های هنگفت برای تبلیغات، تخفیف های محصول و مشوق های خرید، اکثر برندهای دات کام به قدرت برندهای تثبیت شده نزدیک نشده اند و تنها تأثیری ناچیز بر وفاداری و موانع ورود دارند.

افسانه دیگری که شور و شوق بی‌پایه‌ای برای اینترنت ایجاد کرده است این است که شراکت یک ابزار برد-برد برای بهبود اقتصاد صنعت است. در حالی که شراکت یک استراتژی تثبیت شده است، استفاده از فناوری اینترنت آن را بسیار گسترده تر کرده است. شراکت دو شکل دارد. اولی شامل مکمل‌ها می‌شود: محصولاتی که همراه با محصول صنعت دیگری استفاده می‌شوند. برای مثال نرم افزار کامپیوتر مکمل سخت افزار کامپیوتر است. در تجارت اینترنتی، مکمل‌ها به دلیل تلاش شرکت‌ها برای ارائه مجموعه‌ای وسیع‌تر از محصولات، خدمات و اطلاعات، افزایش یافته است. مشارکت برای جمع آوری مکمل‌ها، اغلب با شرکت‌هایی که رقیب هم هستند، به عنوان راهی برای سرعت بخشیدن به رشد صنعت و دور شدن از رقابت تنگ نظرانه و مخرب تلقی شده است.

افسانه دیگری که شور و شوق بی‌پایه‌ای برای اینترنت ایجاد کرده است این است که شراکت یک ابزار برد-برد برای بهبود اقتصاد صنعت است.

اما این رویکرد درک ناقصی از نقش مکمل‌ها در رقابت را آشکار می‌کند. مکمل‌ها اغلب برای رشد یک صنعت مهم هستند - به عنوان مثال، برنامه‌های کاربردی صفحه گسترده، گسترش صنعت رایانه‌های شخصی را تسریع کردند - اما آنها هیچ ارتباط مستقیمی با سودآوری صنعت ندارند. در حالی که یک جایگزین نزدیک سودآوری بالقوه را کاهش می‌دهد، برای مثال، یک مکمل نزدیک می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد. مکمل‌ها به طور غیرمستقیم از طریق تأثیر خود بر پنج نیروی رقابتی بر سودآوری صنعت تأثیر می‌گذارند. اگر یک مکمل هزینه‌های تعویض را برای ارائه محصول ترکیبی افزایش دهد، می‌تواند سودآوری را افزایش دهد. اما اگر مکملی برای استاندارد کردن ارائه محصولات صنعت کار کند، همانطور که سیستم عامل مایکروسافت در رایانه‌های شخصی انجام داده است، رقابت را افزایش می‌دهد و سودآوری را کاهش می‌دهد.

با اینترنت، مشارکت گسترده با تولیدکنندگان مکمل‌ها به همان اندازه احتمال دارد که مشکلات ساختاری صنعت را تشدید کند. با افزایش مشارکت، شرکت‌ها تمایل به شبیه‌تر شدن دارند، که رقابت را تشدید می‌کند. به علاوه، شرکت‌ها به جای تمرکز بر اهداف استراتژیک خود، مجبورند بین بسیاری از اهداف متضاد شرکای خود تعادل برقرار کنند و در عین حال به آنها در مورد کسب‌وکار آموزش دهند. رقابت اغلب ناپایدارتر می‌شود و از آنجایی که تولیدکنندگان مکمل‌ها می‌توانند رقبای بالقوه باشند، تهدید ورود افزایش می‌یابد.

یکی دیگر از شکل‌های رایج شراکت، برون سپاری است. فن‌آوری‌های اینترنتی، هماهنگی شرکت‌ها با تأمین‌کنندگان خود را آسان‌تر کرده است و به مفهوم «شرکت مجازی» - کسب‌وکاری که عمدتاً از محصولات، اجزا و خدمات خریداری شده به وجود می‌آید، ارزش زیادی پیدا کرده است. در حالی که برون سپاری گسترده می‌تواند هزینه‌های کوتاه مدت را کاهش دهد و انعطاف پذیری را بهبود بخشد، اما در مورد ساختار صنعت جنبه تاریکی دارد. همانطور که رقبا به همان فروشندگان روی می‌آورند، نهادهای خریداری شده همگن‌تر می‌شوند و تمایز شرکت را از بین می‌برند و رقابت قیمت را افزایش می‌دهند. برون سپاری همچنین معمولاً موانع ورود را کاهش می‌دهد زیرا یک شرکت جدید به جای ایجاد قابلیت‌های خود، فقط باید ورودی‌های خریداری شده را جمع‌آوری کند. علاوه بر این، شرکت‌ها کنترل بر عناصر مهم کسب‌وکار خود را از دست می‌دهند و تجربه حیاتی در قطعات، مونتاژ یا خدمات به تأمین‌کنندگان منتقل می‌شود و در درازمدت قدرت آنها را افزایش می‌دهد.

آینده رقابت اینترنتی

در حالی که هر صنعت به روش‌های منحصربه‌فردی تکامل می‌یابد، بررسی نیروهای مؤثر بر ساختار صنعت نشان می‌دهد که استقرار فناوری اینترنت احتمالاً همچنان بر سودآوری بسیاری از صنایع فشار خواهد آورد. برای مثال شدت رقابت را در نظر بگیرید. بسیاری از دات کام‌ها در حال از بین رفتن هستند، که به نظر می‌رسد نشان‌دهنده این است که یکپارچگی اتفاق می‌افتد و رقابت کاهش می‌یابد. اما در حالی که برخی از ادغام در میان بازیگران جدید اجتناب‌ناپذیر است، بسیاری از شرکت‌های تاسیس شده در حال حاضر بیشتر با فناوری اینترنت آشنا

هستند و به سرعت در حال استقرار برنامه های کاربردی آنلاین هستند. با ترکیبی از شرکت های جدید و قدیمی و به طور کلی موانع ورود کمتر، بیشتر صنایع احتمالاً با افزایش خالص تعداد رقبا و رقابت شدیدتر از قبل از ظهور اینترنت مواجه خواهند شد.

قدرت مشتریان نیز افزایش خواهد یافت. با کاهش کنجکاوی اولیه خریداران نسبت به وب و پایان یافتن یارانه ها، شرکت هایی که محصولات یا خدمات را به صورت آنلاین ارائه می دهند، مجبور خواهند شد نشان دهند که مزایای واقعی را ارائه می دهند. در حال حاضر، به نظر می رسد مشتریان علاقه خود را به خدماتی مانند حراج های معکوس Priceline.com از دست داده اند، زیرا پس انداز آنها اغلب با دردهای موجود بیشتر است. همانطور که مشتریان با این فناوری بیشتر آشنا می شوند، وفاداری آنها به تامین کنندگان اولیه خود نیز کاهش می یابد. آنها متوجه خواهند شد که هزینه تعویض کم است.

تغییر مشابهی بر استراتژی های مبتنی بر تبلیغات تأثیر می گذارد. حتی در حال حاضر، تبلیغ کنندگان تبعیض آمیزتر می شوند و سرعت رشد تبلیغات وب کاهش می یابد. می توان انتظار داشت که تبلیغ کنندگان به استفاده از قدرت چانه زنی خود برای پایین آوردن قابل توجه نرخ ها، با کمک و حمایت دلالتان جدید تبلیغات اینترنتی، ادامه دهند.

همه اخبار بد نیست. برخی از پیشرفت های فناوری فرصت هایی را برای افزایش سودآوری فراهم می کند. برای مثال، بهبود در پخش ویدئو و دسترسی بیشتر به پهنای باند کم هزینه، باعث می شود که نمایندگان خدمات مشتری یا سایر پرسنل شرکت، مستقیماً از طریق رایانه خود با مشتریان صحبت کنند. فروشندگان اینترنتی قادر خواهند بود خود را بهتر متمایز کنند و تمرکز خریداران را از قیمت دور کنند. و خدماتی مانند پرداخت خودکار صورت حساب توسط بانک ها ممکن است هزینه های سوئیچینگ را به میزان متوسطی افزایش دهد. با این حال، به طور کلی، فناوری های جدید اینترنتی با انتقال قدرت به مشتریان، سودآوری را از بین خواهند برد.

برای درک اهمیت تفکر از طریق پیامدهای ساختاری طولانی مدت اینترنت، تجارت بازارهای دیجیتال را در نظر بگیرید. چنین بازارهایی با پیوند دادن بسیاری از خریداران و تامین کنندگان به صورت الکترونیکی، خرید شرکتی را خودکار می کنند. از مزایای خریداران می توان به هزینه های پایین ترانش، دسترسی آسان تر به اطلاعات قیمت و محصول، خرید راحت خدمات مرتبط، و گاهی اوقات، توانایی جمع آوری حجم اشاره کرد. از مزایای تامین کنندگان می توان به هزینه های فروش کمتر، هزینه های مبادله کمتر، دسترسی به بازارهای گسترده تر و اجتناب از کانال های قدرتمند اشاره کرد.

از دیدگاه ساختار صنعتی، جذابیت بازارهای دیجیتال بسته به محصولات درگیر متفاوت است. مهمترین عامل تعیین کننده پتانسیل سود یک بازار، قدرت ذاتی خریداران و فروشندگان در حوزه محصول خاص است. اگر هر یک از طرفین متمرکز باشد یا محصولات متمایز داشته باشد، قدرت چانه زنی در بازار را به دست می آورد و بیشتر ارزش تولید شده را به دست می آورد. با این حال، اگر خریداران و فروشندگان پراکنده باشند، قدرت چانه زنی آنها ضعیف خواهد بود و بازار شانس بسیار بیشتری برای سودآوری خواهد داشت. یکی دیگر از عوامل مهم تعیین کننده ساختار صنعت، تهدید جایگزینی است. اگر برای خریداران و فروشندگان انجام معاملات مستقیم با یکدیگر یا راه اندازی بازارهای اختصاصی خود نسبتاً آسان باشد، بازارهای مستقل بعید به نظر می رسد که سطوح بالایی از سود را حفظ کنند. در نهایت، توانایی ایجاد موانع برای ورود بسیار مهم است. امروزه، با رقابت ده ها بازار در برخی صنایع و خریداران و فروشندگانی که خریدهای خود را تقسیم می کنند یا بازارهای خود را اداره می کنند تا از قدرت گرفتن هر یک از بازارها جلوگیری کنند، واضح است که موانع ورود متوسط یک چالش واقعی برای سودآوری است.

رقابت بین بازارهای دیجیتال در حال گذار است و ساختار صنعت در حال تحول است. بسیاری از ارزش اقتصادی ایجاد شده توسط بازارها از استانداردهایی که آنها ایجاد می کنند، هم در پلتفرم فناوری اساسی و هم در پروتکل های اتصال و تبادل اطلاعات، ناشی می شود. اما زمانی که این استانداردها وضع شوند، ارزش افزوده بازار ممکن است محدود شود. هر چیزی که خریداران یا تامین کنندگان به یک بازار ارائه می کنند، مانند اطلاعات مربوط به مشخصات سفارش یا موجودی موجودی، می توانند به راحتی در سایت های اختصاصی خودشان ارائه شوند. تامین کنندگان و مشتریان می توانند بدون نیاز به واسطه، مستقیماً به صورت آنلاین معامله کنند. و فن آوری های جدید بدون شک جستجو و تبادل کالا و اطلاعات با یکدیگر را برای طرفین آسان تر می کند.

در برخی از حوزه های محصول، بازارها باید از مزیت های مداوم و سودآوری جذاب برخوردار باشند. به عنوان مثال، در صنایع پراکنده مانند املاک و مبلان، آنها می توانند پیشرفت کنند. و انواع جدیدی از خدمات ارزش افزوده ممکن است بوجود آیند که فقط یک بازار مستقل می تواند ارائه دهد. اما در بسیاری از حوزه های محصول، بازارها ممکن است با معاملات مستقیم یا جداسازی خرید، اطلاعات، تامین مالی و خدمات لجستیکی جانشین شوند. در سایر زمینه ها، ممکن است توسط شرکت کنندگان یا انجمن های صنعتی به عنوان مراکز هزینه تصاحب شوند. در چنین مواردی، بازارها «کالای عمومی» ارزشمندی را برای شرکت کنندگان فراهم می کنند، اما خودشان احتمالاً از مزایای پایدار برخوردار نیستند. علاوه بر این، در درازمدت، ممکن است شاهد خروج بسیاری از خریداران از بازارهای آزاد باشیم. آنها ممکن است بار دیگر بر ایجاد روابط نزدیک و اختصاصی با تامین کنندگان کمتر، استفاده از فناوری های اینترنت برای دستیابی به بهبود کارایی در جنبه های مختلف این روابط تمرکز کنند.

اینترنت و مزیت رقابتی

اگر متوسط سودآوری در بسیاری از صنایع تحت تأثیر اینترنت تحت فشار باشد، برای شرکت های منفرد مهم تر می شود که خود را از مجموعه جدا کنند - سودآورتر از عملکرد متوسط. تنها راه برای انجام این کار، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است - از طریق کار با هزینه کمتر، با فرمان دادن به قیمت برتر، یا با انجام هر دو. مزیت های هزینه و قیمت را می توان از دو طریق به دست آورد. یکی از آنها اثربخشی عملیاتی است - همان کارهایی را که رقبای شما انجام می دهند اما بهتر انجام می دهند. مزایای اثربخشی عملیاتی می تواند اشکال بی شماری داشته باشد، از جمله فناوری های بهتر، ورودی های برتر، افراد آموزش دیده تر، یا ساختار مدیریت مؤثرتر. راه دیگر برای دستیابی به مزیت، موقعیت یابی استراتژیک است - انجام کارها متفاوت از رقبای به گونه ای که نوع منحصر به فردی از ارزش را به مشتریان ارائه دهد. این می تواند به معنای ارائه مجموعه ای متفاوت از ویژگی ها، مجموعه ای متفاوت از خدمات، یا ترتیبات لجستیکی متفاوت باشد. اینترنت به روش های بسیار متفاوتی بر اثربخشی عملیاتی و موقعیت استراتژیک تأثیر می گذارد. حفظ مزیت های عملیاتی را برای شرکت ها سخت تر می کند، اما فرصت های جدیدی را برای دستیابی یا تقویت یک موقعیت استراتژیک متمایز می گشاید.

اثربخشی عملیاتی

اینترنت بدون شک قدرتمندترین ابزار موجود امروزی برای افزایش اثربخشی عملیاتی است. با تسهیل و سرعت بخشیدن به تبادل اطلاعات در زمان واقعی، امکان بهبود در کل زنجیره ارزش، تقریباً در هر شرکت و صنعت را فراهم می کند. و از آنجایی که این یک پلت فرم باز با استانداردهای مشترک است، شرکت ها اغلب می توانند با سرمایه گذاری بسیار کمتری نسبت به سرمایه گذاری نسل های گذشته فناوری اطلاعات از مزایای آن بهره ببرند.

اما صرفاً بهبود اثربخشی عملیاتی مزیت رقابتی ایجاد نمی کند. شرکت ها تنها در صورتی به مزیت هایی دست می یابند که بتوانند سطوح بالاتری از اثربخشی عملیاتی را نسبت به رقبای به دست آورند و حفظ کنند. این یک پیشنهاد بسیار دشوار است حتی در بهترین شرایط. هنگامی که یک شرکت بهترین روش جدید را ایجاد می کند، رقبای آن تمایل دارند به سرعت آن را کپی کنند. رقابت بهترین شیوه در نهایت منجر به همگرایی رقابتی می شود، با بسیاری از شرکت ها که کارهای مشابهی را به روش های مشابه انجام می دهند. مشتریان در نهایت بر اساس قیمت تصمیم می گیرند و سودآوری صنعت را تضعیف می کنند.

ماهیت برنامه های کاربردی اینترنتی حفظ مزایای عملیاتی را بیش از هر زمان دیگری دشوار می کند. در نسل های قبلی فناوری اطلاعات، توسعه اپلیکیشن اغلب پیچیده، سخت، زمان بر و بسیار پرهزینه بود. این ویژگی ها کسب مزیت فناوری اطلاعات را دشوارتر می کرد، اما تقلید از سیستم های اطلاعاتی را نیز برای رقبای دشوار می کرد. باز بودن اینترنت، همراه با پیشرفت در معماری نرم افزار، ابزارهای توسعه و ماژولار بودن، طراحی و پیاده سازی برنامه ها را برای شرکت ها بسیار آسان می کند. به عنوان مثال، داروخانه زنجیره ای CVS، تنها در ۶۰ روز توانست یک برنامه تدارکاتی پیچیده مبتنی بر اینترنت را راه اندازی کند. با کاهش هزینه های ثابت توسعه سیستم ها، موانع تقلید نیز کاهش می یابد.

امروزه تقریباً هر شرکتی در حال توسعه انواع مشابهی از برنامه های کاربردی اینترنتی است که اغلب از بسته های عمومی ارائه شده توسط توسعه دهندگان شخص ثالث استفاده می کنند. بهبودهای حاصل در اثربخشی عملیاتی به طور گسترده به اشتراک گذاشته خواهد شد، زیرا شرکت ها بر روی برنامه های کاربردی مشابه با مزایای یکسان همگرا می شوند. به ندرت شرکت های منفرد می توانند از به کارگیری برنامه های کاربردی "بهترین نسل" مزایای پایداری کسب کنند.

موقعیت یابی استراتژیک

همانطور که حفظ مزیت های عملیاتی سخت تر می شود، موقعیت استراتژیک اهمیت بیشتری پیدا می کند. اگر شرکتی نتواند از نظر عملیاتی مؤثرتر از رقبای خود باشد، تنها راه برای ایجاد سطوح بالاتر ارزش اقتصادی، به دست آوردن مزیت هزینه یا حق بیمه قیمت با رقابت به روشی متمایز است. از قضا، شرکت ها امروزه رقابتی را که شامل اینترنت می شود، تقریباً به طور کامل از نظر اثربخشی عملیاتی تعریف می کنند. آنها با اعتقاد به اینکه هیچ مزیت پایداری وجود ندارد، به دنبال سرعت و چابکی هستند و امیدوارند یک قدم جلوتر از رقابت باقی بمانند. البته چنین رویکردی به رقابت تبدیل به یک پیشگویی خودشکوفایی می شود. بدون یک جهت استراتژیک متمایز، سرعت و انعطاف پذیری به جایی نمی رسد. یا هیچ مزیت رقابتی منحصر به فردی ایجاد نمی شود، یا پیشرفت ها عمومی هستند و نمی توانند پایدار باشند.

داشتن یک استراتژی یک امر نظم و انضباط است. این امر مستلزم تمرکز قوی بر سودآوری به جای رشد، توانایی تعریف ارزش پیشنهادی منحصر به فرد و تمایل به ایجاد مبادلات سخت در انتخاب کارهایی است که نباید انجام دهید. یک شرکت باید مسیر خود را ادامه دهد، حتی در زمان های تحولات، در حالی که دائماً موقعیت متمایز خود را بهبود می بخشد و گسترش می دهد. استراتژی بسیار فراتر از پیگیری بهترین شیوه ها است. این شامل پیکربندی یک زنجیره ارزش متناسب است - مجموعه ای از فعالیت های مورد نیاز برای تولید و ارائه یک محصول یا خدمات - که شرکت را قادر می سازد ارزش منحصر به فرد ارائه دهد. علاوه بر این، برای قابل دفاع بودن، زنجیره ارزش باید به شدت یکپارچه باشد. وقتی فعالیت های یک شرکت به عنوان یک سیستم خودتقویت کننده در کنار هم قرار می گیرند، هر رقیبی که مایل به تقلید از یک استراتژی است، باید به جای کپی کردن فقط یک یا دو ویژگی مجزای محصول یا روش های انجام فعالیت های خاص، کل سیستم را تکرار کند. به نوار کناری "شش اصل موقعیت یابی استراتژیک" مراجعه کنید).

شش اصل موقعیت یابی استراتژیک

برای ایجاد و حفظ یک موقعیت استراتژیک متمایز، یک شرکت باید از شش...

عدم وجود استراتژی

بسیاری از پیشگامان کسب و کار اینترنتی، چه شرکت های دات کام و چه شرکت های تاسیس، به گونه ای رقابت کرده اند که تقریباً تمامی اصول استراتژی خوب را زیر پا گذاشته اند. آنها به جای تمرکز بر سود، به دنبال به حداکثر رساندن درآمد و سهم بازار به هر قیمتی شده اند، و مشتریان را بی رویه از طریق تخفیف، هدایا، تبلیغات، مشوق های کانالی و تبلیغات سنگین دنبال می کنند. آنها به جای تمرکز بر ارائه ارزش واقعی که قیمتی جذاب از مشتریان به دست می آورند، درآمدهای غیرمستقیم را از منابعی مانند تبلیغات و هزینه های کلیک از شرکای تجارت اینترنتی دنبال کرده اند. آنها به جای معامله کردن، برای ارائه هر محصول، خدمات یا نوع اطلاعات قابل تصویری عجله کرده اند. آنها به جای اینکه زنجیره ارزش را به روشی منحصربفرد تنظیم کنند، از فعالیت های رقبا استفاده کرده اند. آنها به جای ایجاد و حفظ کنترل بر دارایی های اختصاصی و کانال های بازاریابی، وارد انبوهی از شراکت ها و روابط برون سپاری شده اند که تمایز خود را بیشتر از بین برده است. در حالی که درست است که برخی از شرکت ها از این اشتباهات اجتناب کرده اند، اما آنها از این قاعده مستثنی هستند.

با نادیده گرفتن استراتژی، بسیاری از شرکت ها ساختار صنایع خود را تضعیف کرده اند، همگرایی رقابتی را تسریع کرده اند و احتمال دستیابی به مزیت رقابتی خود یا هر شخص دیگری را کاهش داده اند. شکلی مخرب و با مجموع صفر از رقابت به راه افتاده است که کسب مشتریان را با ایجاد سودآوری اشتباه می گیرد. بدتر از آن، قیمت به عنوان متغیر اصلی و نه تنها متغیر رقابتی تعریف شده است. شرکت ها به جای تاکید بر

توانایی اینترنت برای حمایت از راحتی، خدمات، تخصص، سفارشی سازی و دیگر اشکال ارزشی که قیمت های جذاب را توجیه می کنند، رقابت را به یک مسابقه تا پایان تبدیل کرده اند. وقتی رقابت به این شکل تعریف شود، بازگشت به عقب بسیار دشوار است. به نوار کناری «Words for the Unwise: The Destructive Lexicon Internet» مراجعه کنید.)

کلماتی برای نابخردان: واژگان مخرب اینترنت

رویکرد نادرست به رقابت که مشخصه تجارت در اینترنت است، حتی در...

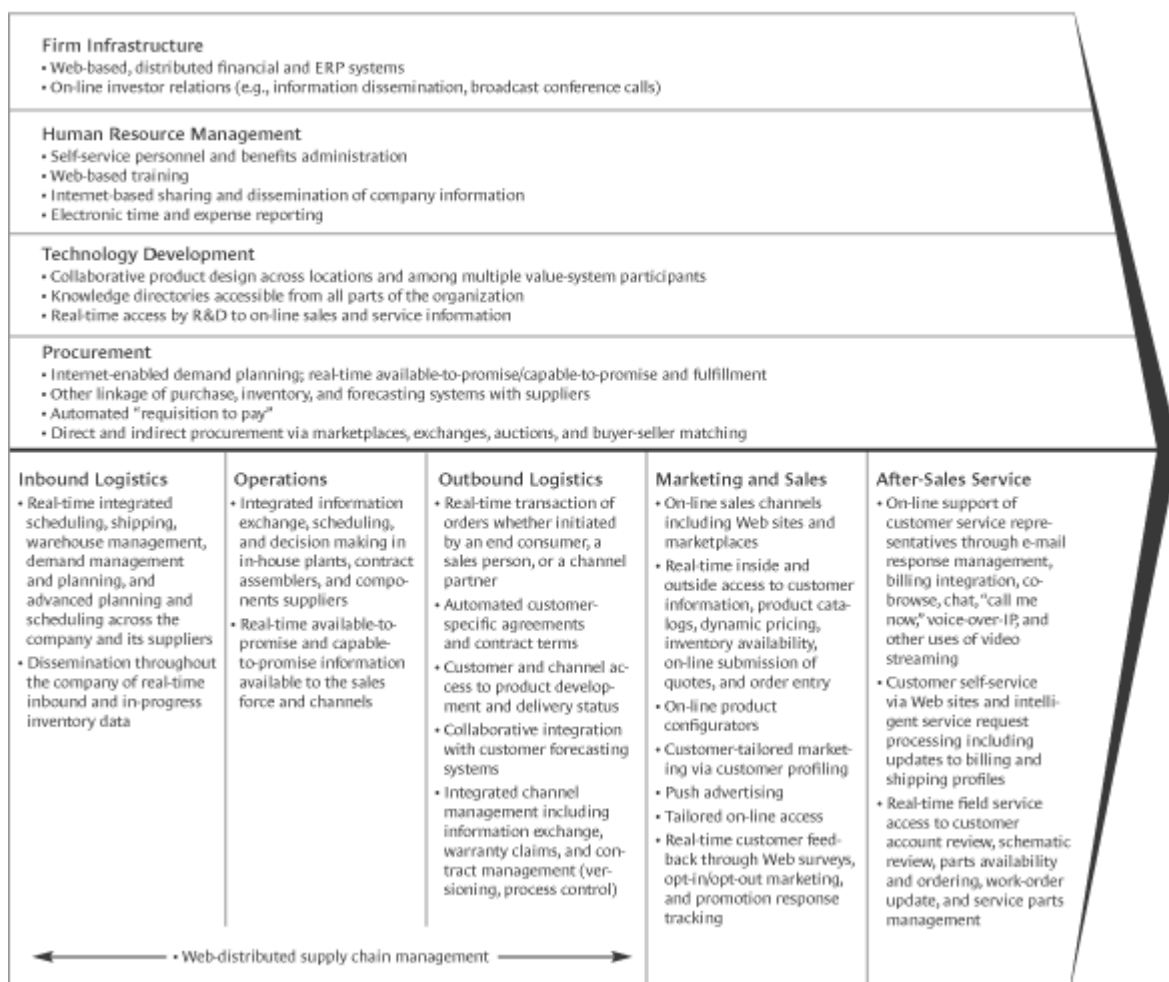
حتی شرکت های تثبیت شده و با مدیریت خوب توسط اینترنت از مسیر خارج شده اند. آنها با فراموش کردن آنچه که آنها ایستاده اند یا چه چیزی آنها را منحصر به فرد می کند، برای پیاده سازی برنامه های کاربردی اینترنتی داغ و کپی کردن پیشنهادات دات کام عجله کرده اند. رهبران صنعت مزیت های رقابتی موجود خود را با ورود به بخش هایی از بازار که تفاوت چندانی برای آنها به ارمغان نمی آورد، به خطر انداخته اند. به عنوان مثال، اقدام مریل لینچ برای تقلید از پیشنهادات آنلاین ارزان قیمت رقبا تجارتی خود، خطر تضعیف ارزشمندترین مزیت آن یعنی کارگزاران ماهر را به همراه دارد. و بسیاری از شرکت های تثبیت شده، در واکنش به اشتیاق نادرست سرمایه گذاران، با عجله واحدهای اینترنتی را در تلاشی بی ثمر برای افزایش ارزش آنها در بازار سهام ایجاد کرده اند.

لازم نیست اینطور باشد - و در آینده هم نباید باشد. وقتی صحبت از تقویت یک استراتژی متمایز، تنظیم فعالیت ها و افزایش تناسب به میان می آید، اینترنت در واقع بستر تکنولوژیکی بهتری نسبت به نسل های قبلی فناوری اطلاعات فراهم می کند. در واقع، فناوری اطلاعات در گذشته بر خلاف استراتژی عمل می کرد. سفارشی سازی برنامه های نرم افزاری بسته بندی شده سخت بود و شرکت ها اغلب مجبور می شدند روش انجام فعالیت های خود را تغییر دهند تا با "بهترین شیوه های" تعبیه شده در نرم افزار مطابقت داشته باشند. همچنین اتصال برنامه های مجزا به یکدیگر بسیار دشوار بود. سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) فعالیت ها را به هم مرتبط می کردند، اما دوباره شرکت ها مجبور شدند روش های خود را برای انجام کارها با نرم افزار تطبیق دهند. در نتیجه، فناوری اطلاعات نیرویی برای استانداردسازی فعالیت ها و سرعت بخشیدن به همگرایی رقابتی بوده است.

معماری اینترنت، همراه با پیشرفت های دیگر در معماری نرم افزار و ابزارهای توسعه، فناوری اطلاعات را به ابزار بسیار قدرتمندتری برای استراتژی تبدیل کرده است. سفارشی کردن برنامه های اینترنتی بسته بندی شده با موقعیت استراتژیک منحصر به فرد یک شرکت بسیار ساده تر است. با ارائه یک پلتفرم تحویل فناوری اطلاعات مشترک در سراسر زنجیره ارزش، معماری و استانداردهای اینترنت نیز امکان ساخت سیستم های واقعاً یکپارچه و سفارشی سازی شده را فراهم می کند که تناسب بین فعالیت ها را تقویت می کند. به نوار کناری «اینترنت و زنجیره ارزش» مراجعه کنید.)

اینترنت و زنجیره ارزش

Prominent Applications of the Internet in the Value Chain



ابزار اساسی برای درک تأثیر فناوری اطلاعات بر شرکت ها، ارزش...

با این حال، برای به دست آوردن این مزایا، شرکت‌ها باید عجله خود را برای اتخاذ برنامه‌های کاربردی بسته‌بندی شده عمومی و «خارج از جعبه» متوقف کنند و در عوض استقرار فناوری اینترنت خود را با استراتژی‌های خاص خود تطبیق دهند. اگرچه سفرهای سازی برنامه‌های بسته‌بندی شده دشوارتر است، اما سختی این کار به پایداری مزیت رقابتی حاصل کمک می‌کند.

اینترنت به عنوان مکمل

برای استفاده از پتانسیل استراتژیک اینترنت، مدیران و کارآفرینان به طور یکسان باید دیدگاه خود را تغییر دهند. به طور گسترده ای فرض شده است که اینترنت آدمخواری است، که جایگزین تمام روش های مرسوم انجام تجارت خواهد شد و تمام مزایای سنتی را زیر و رو می کند. این یک اغراق گسترده است. شکی وجود ندارد که مبادلات واقعی می تواند بین اینترنت و فعالیت های سنتی وجود داشته باشد. به عنوان مثال، در صنعت ضبط، پخش آنلاین موسیقی ممکن است نیاز به دارایی های تولید سی دی را کاهش دهد. با این حال، به طور کلی، مبادلات در اکثر صنایع بسیار کم است. در حالی که اینترنت جایگزین عناصر خاصی از زنجیره های ارزش صنعت خواهد شد، آدمخواری کامل زنجیره ارزش بسیار نادر خواهد بود. حتی در تجارت موسیقی، بسیاری از فعالیت‌های سنتی - مانند یافتن و ارتقای هنرمندان با استعداد جدید، تولید و ضبط موسیقی، و تضمین پخش پخش - همچنان از اهمیت بالایی برخوردار خواهند بود.

به نظر می رسد خطر تضاد کانال نیز اغراق شده است. همانطور که فروش آنلاین رایج تر شده است، کانال های سنتی که در ابتدا نسبت به اینترنت شک داشتند، از آن استقبال کردند. فناوری اینترنت به دور از اینکه همیشه آن کانال ها را آدمخوار کند، می تواند فرصت ها را برای بسیاری از آنها گسترش دهد. به نظر می رسد که خطر از بین بردن میانجی کانال ها به طور قابل توجهی کمتر از پیش بینی اولیه است.

در واقع، غالباً برنامه های کاربردی اینترنتی به فعالیتهایی می پردازند که اگرچه ضروری هستند، اما در رقابت تعیین کننده نیستند، مانند اطلاع رسانی به مشتریان، پردازش تراکنش ها و تهیه ورودی ها. دارایی های حیاتی شرکت - پرسنل ماهر، فناوری محصول اختصاصی، سیستم های لجستیکی کارآمد - دست نخورده باقی می ماند و اغلب به اندازه کافی قوی هستند تا مزیت های رقابتی موجود را حفظ کنند.

در بسیاری از موارد، اینترنت مکمل فعالیتهای سنتی شرکت ها و روش های رقابت است، نه اینکه آدم خواری کنند Walgreens. موفق ترین داروخانه زنجیره ای در ایالات متحده را در نظر بگیرید Walgreens. وب سایتی را معرفی کرد که اطلاعات گسترده ای را در اختیار مشتریان قرار می دهد و به آنها اجازه می دهد نسخه های آنلاین سفارش دهند. این وب سایت به دور از آدمخواری فروشگاه های این شرکت، بر ارزش آنها تاکید کرده است. کاملاً ۹۰٪ از مشتریانی که از طریق وب سفارش می دهند، ترجیح می دهند نسخه های خود را به جای ارسال به خانه هایشان، از فروشگاه های نزدیک دریافت کنند Walgreens. دریافت شده است که شبکه گسترده فروشگاه های آن همچنان یک مزیت قوی است، حتی اگر برخی از سفارش ها به اینترنت تغییر کنند.

نمونه خوب دیگر WW Grainger، توزیع کننده محصولات تعمیر و نگهداری و قطعات یدکی برای شرکت ها است. به نظر می رسد گرینگر، واسطه ای با مکان های انبارداری در سرتاسر ایالات متحده، کتاب درسی یک شرکت اقتصادی قدیمی است که قرار است توسط اینترنت منسوخ شود. اما گرینگر این فرض را رد کرد که اینترنت استراتژی آن را تضعیف خواهد کرد. در عوض، تلاش های تهاجمی آنلاین خود را با تجارت سنتی خود به شدت هماهنگ کرد. نتایج تا کنون آشکار کننده است. مشتریانی که به صورت آنلاین خرید می کنند، از طریق روش های دیگر نیز به خرید ادامه می دهند - گرینگر رشد ۹ درصدی در فروش را برای مشتریانی که از کانال آنلاین بالاتر از فروش عادی مشتریانی که فقط از روش های سنتی استفاده می کنند استفاده می کنند، تخمین می زند Grainger. همچنین دریافت شده است که سفارش وب ارزش مکان های فیزیکی آن را افزایش می دهد. مانند خریداران داروهای تجویزی، خریداران لوازم صنعتی نیز اغلب به سفارشات خود نیاز دارند. برای آن ها سریع تر و ارزان تر است که لوازم را از یک خروجی محلی Grainger تهیه کنند تا اینکه منتظر تحویل باشند. ادغام دقیق سایت و مکان های انبار نه تنها ارزش کلی را برای مشتریان افزایش می دهد، بلکه هزینه های Grainger را نیز کاهش می دهد. دریافت و پردازش سفارش ها از طریق وب ذاتاً کارآمدتر از استفاده از روش های سنتی است، اما ارسال انبوه به محل انبارهای محلی کارآمدتر از ارسال سفارش های فردی از یک انبار مرکزی است.

Grainger همچنین دریافت شده است که کاتالوگ چاپی آن عملکرد آنلاین آن را تقویت می کند. اولین گزینه بسیاری از شرکت ها حذف کاتالوگ های چاپی پس از تکرار آنلاین محتوای آنهاست. اما گرینگر به انتشار کاتالوگ خود ادامه می دهد و متوجه شده است که هر بار که کاتالوگ جدیدی توزیع می شود، سفارشات آنلاین افزایش می یابد. کاتالوگ ثابت کرده است که ابزار خوبی برای تبلیغ وب سایت است و در عین حال راهی مناسب برای بسته بندی اطلاعات برای خریداران است.

در برخی از صنایع، استفاده از اینترنت تنها نشان دهنده یک تغییر اندک از شیوه های به خوبی تثبیت شده است. برای خرده فروشان کاتالوگ مانند Lands' End، ارائه دهندگان خدمات تبادل الکترونیکی داده مانند جنرال الکتریک، بازاربازان مستقیم مانند Geico و Vanguard، و بسیاری از انواع دیگر شرکت ها، کسب و کار اینترنتی بسیار شبیه به تجارت سنتی است. در این صنایع، شرکت های تاسیس شده از هم افزایی مهمی بین عملیات آنلاین و سنتی خود برخوردار هستند که رقابت را برای دات کام ها دشوار می کند. بررسی بخش هایی از صنایع با ویژگی هایی شبیه به آن هایی که از کسب و کارهای آنلاین پشتیبانی می کنند - که در آن ها مشتریان مایلند از خدمات شخصی و تحویل فوری صرف نظر کنند تا به عنوان مثال، راحتی یا قیمت های پایین تر به دست آورند - همچنین می تواند یک بررسی واقعیت مهم در تخمین اندازه ارائه دهد. از فرصت اینترنت به عنوان مثال، در تجارت داروهای تجویزی، سفارش های پستی تنها حدود ۱۳ درصد از کل خریدها را در اواخر

دهه ۱۹۹۰ تشکیل می دادند. حتی اگر داروخانه های آنلاین مشتریان بیشتری را نسبت به کانال سفارش پستی جذب کنند، بعید است که جایگزین هم تایان فیزیکی خود شوند.

فعالیت های مجازی نیاز به فعالیت های بدنی را از بین نمی برند، اما اغلب اهمیت آنها را تقویت می کنند. مکمل بودن بین فعالیت های اینترنتی و فعالیت های سنتی به دلایل متعددی به وجود می آید. اول، معرفی برنامه های کاربردی اینترنتی در یک فعالیت، اغلب تقاضاهای بیشتری را برای فعالیت های فیزیکی در جای دیگری در زنجیره ارزش ایجاد می کند. به عنوان مثال، سفارش مستقیم، انبارداری و حمل و نقل را مهم تر می کند. دوم، استفاده از اینترنت در یک فعالیت می تواند پیامدهای سیستماتیک داشته باشد، که نیازمند فعالیت های فیزیکی جدید یا تقویت شده است که اغلب پیش بینی نشده است. به عنوان مثال، خدمات پست شغلی مبتنی بر اینترنت، هزینه دسترسی به متقاضیان شغلی بالقوه را تا حد زیادی کاهش داده است، اما همچنین رزومه های الکترونیکی کارفرمایان را پر کرده است. اینترنت با آسان تر کردن توزیع رزومه برای جویندگان کار، کارفرمایان را مجبور می کند تا نامزدهای نامناسب بیشتری را مرتب کنند. هزینه های اضافی اضافی، اغلب برای فعالیت های فیزیکی، می تواند بیشتر از پس انداز اولیه باشد. پویایی مشابه اغلب در بازارهای دیجیتال رخ می دهد. تامین کنندگان می توانند هزینه های مبادله ای دریافت سفارش ها را هنگام انتقال آنلاین کاهش دهند، اما اغلب مجبورند به بسیاری از درخواست های اضافی برای اطلاعات و قیمت ها پاسخ دهند، که باز هم فشارهای جدیدی بر فعالیت های سنتی وارد می کند. چنین تأثیرات سیستمی بر این واقعیت تأکید می کند که برنامه های کاربردی اینترنت فناوری های مستقلی نیستند. آنها باید در زنجیره ارزش کلی ادغام شوند.

ثالثاً، اکثر برنامه های کاربردی اینترنتی در مقایسه با روش های مرسوم دارای کاستی هایی هستند. در حالی که امروزه فناوری اینترنت می تواند کارهای مفید زیادی انجام دهد و مطمئناً در آینده بهبود خواهد یافت، اما نمی تواند همه کارها را انجام دهد. محدودیت های آن شامل موارد زیر است:

- مشتریان نمی توانند محصولات را از نظر فیزیکی بررسی، لمس و آزمایش کنند یا برای استفاده یا تعمیر آنها کمک عملی دریافت کنند.
- انتقال دانش به دانش مدون محدود می شود و خودانگیختگی و قضاوتی را قربانی می کند که می تواند از تعامل با پرسنل ماهر ناشی شود.
- توانایی یادگیری در مورد تامین کنندگان و مشتریان (فرای عادات خرید صرف آنها) به دلیل فقدان تماس رو در رو محدود شده است.
- فقدان ارتباط انسانی با مشتری، ابزار قدرتمندی برای تشویق خرید، معامله با شرایط و ضوابط، ارائه مشاوره و اطمینان خاطر و بستن معاملات را از بین می برد.
- تاخیر در پیمایش سایت ها و یافتن اطلاعات است و با الزام برای ارسال مستقیم معرفی می شود.
- برای جمع آوری، بسته بندی و جابجایی محموله های کوچک هزینه های لجستیکی اضافی مورد نیاز است.
- شرکت ها نمی توانند از کارکردهای کم هزینه و غیرمعموله ای که توسط نیروهای فروش، کانال های توزیع و بخش های خرید انجام می شود (مانند انجام خدمات محدود و خدمات نگهداری در سایت مشتری) استفاده کنند.
- فقدان امکانات فیزیکی برخی کارکردها را محدود می کند و وسیله ای برای تقویت تصویر و ایجاد عملکرد را کاهش می دهد.
- با توجه به حجم گسترده اطلاعات موجود و گزینه های خرید، جذب مشتریان جدید دشوار است.

فعالیت‌های سنتی که اغلب به نحوی اصلاح می‌شوند، می‌توانند این محدودیت‌ها را جبران کنند، درست مانند کاستی‌های روش‌های سنتی - مانند کمبود اطلاعات در زمان واقعی، هزینه بالای تعامل حضوری، و هزینه بالای تولید نسخه‌های فیزیکی اطلاعات - می‌تواند با روش‌های اینترنتی جبران شود. اغلب، در واقع، یک برنامه اینترنتی و یک روش سنتی برای یکدیگر سود می‌برند. برای مثال، بسیاری از شرکت‌ها دریافته‌اند که وبسایت‌هایی که اطلاعات محصول را ارائه می‌کنند و از سفارش مستقیم پشتیبانی می‌کنند، نیروهای فروش سنتی را بیشتر، نه کمتر، مولد و ارزشمند می‌کنند. به عنوان مثال، نیروی فروش می‌تواند با ارائه مشاوره شخصی و خدمات پس از فروش، محدودیت‌های سایت را جبران کند. و این سایت می‌تواند با خودکار کردن تبادل اطلاعات معمول و خدمت به عنوان یک مجرای جدید کارآمد برای سرنخ‌ها، نیروی فروش را سازنده‌تر کند. تناسب بین فعالیت‌های شرکت، سنگ بنای موقعیت استراتژیک، به این ترتیب با استقرار فناوری اینترنت تقویت می‌شود.

هنگامی که مدیران شروع به درک پتانسیل اینترنت به عنوان یک مکمل و نه یک آدم‌خوار کنند، رویکرد بسیار متفاوتی را برای سازماندهی تلاش‌های آنلاین خود اتخاذ خواهند کرد. بسیاری از شرکت‌های تاسیس شده، با این باور که اقتصاد جدید تحت قوانین جدید عمل می‌کند، عملیات اینترنتی خود را در واحدهای مستقل راه‌اندازی کردند. استدلال شد که ترس از آدم‌خواری، سازمان جریان اصلی را از استقرار تهاجمی اینترنت باز می‌دارد. یک واحد مجزا نیز برای روابط سرمایه‌گذار مفید بود و عرضه اولیه سهام، ردیابی سهام و اسپین‌آف‌ها را تسهیل می‌کرد و شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از اشتهای بازار برای سرمایه‌گذاری‌های اینترنتی بهره ببرند و مشوق‌های خاصی برای جذب استعدادهای اینترنتی ارائه کنند.

اما جدایی سازمانی، در حالی که قابل درک است، اغلب توانایی شرکت‌ها برای به دست آوردن مزیت‌های رقابتی را تضعیف کرده است. با ایجاد استراتژی‌های اینترنتی جداگانه به جای ادغام اینترنت در یک استراتژی کلی، شرکت‌ها نتوانستند از دارایی‌های سنتی خود سرمایه‌گذاری کنند، رقابت من را تقویت کردند و همگرایی رقابتی را تسریع کردند. تصمیم Barnes & Noble برای تأسیس Barnesandnoble.com به عنوان یک سازمان جداگانه یک مثال واضح است. این امر فروشگاه آنلاین را از استفاده از مزایای بسیاری که توسط شبکه فروشگاه‌های فیزیکی ارائه می‌شد، منصرف کرد و به این ترتیب در دست آمازون قرار گرفت.

فناوری اینترنت به جای منزوی شدن، باید مسئولیت واحدهای اصلی در تمام بخش‌های یک شرکت باشد. با حمایت کارکنان فناوری اطلاعات و مشاوران خارجی، شرکت‌ها باید از فناوری به صورت استراتژیک برای ارتقای خدمات، افزایش کارایی و استفاده از نقاط قوت موجود استفاده کنند. در حالی که واحدهای جداگانه ممکن است در برخی شرایط مناسب باشند، همه افراد در سازمان باید انگیزه‌ای برای مشارکت در موفقیت استقرار اینترنت داشته باشند.

پایان اقتصاد جدید

بنابراین، اینترنت اغلب برای صنایع موجود یا شرکت‌های تاسیس شده مخل نیست. به ندرت مهمترین منابع مزیت رقابتی در یک صنعت را باطل می‌کند. در بسیاری از موارد واقعاً آن منابع را مهم‌تر می‌کند. همانطور که همه شرکت‌ها از فناوری اینترنت استقبال می‌کنند، علاوه بر این، خود اینترنت به عنوان یک منبع مزیت خنثی خواهد شد. برنامه‌های کاربردی اینترنتی اولیه تبدیل به سهام می‌شوند—شرکت‌ها نمی‌توانند بدون آنها دوام بیاورند، اما هیچ مزیتی از آن‌ها به دست نمی‌آورند. مزیت‌های رقابتی قوی‌تر در عوض از نقاط قوت سنتی مانند محصولات منحصر به فرد، محتوای اختصاصی، فعالیت‌های فیزیکی متمایز، دانش برتر محصول، و خدمات و روابط شخصی قوی ناشی می‌شود. فناوری اینترنت ممکن است بتواند این مزایا را با گره زدن فعالیت‌های یک شرکت به یکدیگر در یک سیستم متمایزتر تقویت کند، اما بعید است که جایگزین آنها شود.

در نهایت، استراتژی‌هایی که اینترنت و مزیت‌های رقابتی سنتی و روش‌های رقابت را ادغام می‌کنند باید در بسیاری از صنایع برنده شوند. در سمت تقاضا، اکثر خریداران ترکیبی از خدمات آنلاین، خدمات شخصی، و مکان‌های فیزیکی را نسبت به توزیع وب مستقل ارزش قائل می‌شوند. آنها انتخابی از کانال‌ها، گزینه‌های تحویل و روش‌های برخورد با شرکت‌ها را می‌خواهند. در سمت عرضه، تولید و تدارکات اگر شامل

ترکیبی از اینترنت و روش های سنتی، متناسب با استراتژی باشد، مؤثرتر خواهد بود. برای مثال، ورودی های سفارشی شده و مهندسی شده مستقیماً خریداری می شوند که با ابزارهای اینترنتی تسهیل می شوند. اقلام کالا ممکن است از طریق بازارهای دیجیتال خریداری شوند، اما کارشناسان خرید، نیروهای فروش تامین کننده و مکان های انبارداری نیز اغلب خدمات مفید و با ارزش افزوده ارائه می دهند.

ارزش ادغام روش های سنتی و اینترنتی مزایای بالقوه ای را برای شرکت های مستقر ایجاد می کند. اتخاذ و یکپارچه سازی روش های اینترنتی برای آن ها آسان تر از پذیرش و ادغام روش های سنتی برای دات کام ها خواهد بود. با این حال، فقط پیوند اینترنت با روش های تاریخی رقابت در پیکربندی های ساده «کلیک ها و ملات» کافی نیست. شرکت های تثبیت شده زمانی بیشترین موفقیت را خواهند داشت که از فناوری اینترنت برای پیکربندی مجدد فعالیت های سنتی استفاده کنند یا ترکیب های جدیدی از اینترنت و رویکردهای سنتی را بیابند.

دات کام ها، قبل از هر چیز، باید استراتژی های متمایز خود را دنبال کنند، نه اینکه از یکدیگر یا موقعیتیابی شرکت های مستقر الگوبرداری کنند. آنها باید از رقابت صرفاً بر سر قیمت جدا شوند و در عوض بر انتخاب محصول، طراحی محصول، خدمات، تصویر و سایر زمینه هایی که می توانند خود را متمایز کنند، تمرکز کنند. دات کام ها همچنین می توانند ترکیبی از اینترنت و روش های سنتی را هدایت کنند. برخی با ایجاد روش های متمایز خود برای انجام این کار موفق خواهند شد. دیگران با تمرکز بر بخش هایی از بازار که مبادلات واقعی بین اینترنت و روش های سنتی را نشان می دهند موفق خواهند شد - چه روش هایی که در آنها یک رویکرد اینترنتی خالص به بهترین وجه نیازهای مجموعه خاصی از مشتریان را برآورده می کند یا آن هایی که در آن یک محصول یا خدمات خاص می تواند بهترین باشد. بدون نیاز به دارایی فیزیکی تحویل داده می شود). به نوار کناری «الزامات استراتژیک برای Dot-Coms و شرکت های تاسیس شده» مراجعه کنید).

الزامات استراتژیک برای Dot-Coms و شرکت های تاسیس شده

در این مقطع حساس در تکامل فناوری اینترنت، دات کام ها و شرکت های تاسیس شده با...

این اصول در حال حاضر خود را در بسیاری از صنایع نشان می دهند، زیرا رهبران سنتی نقاط قوت خود را مجدداً ابراز می کنند و دات کام استراتژی های متمرکزتری را اتخاذ می کند. در صنعت کارگزاری، چارلز شواب سهم بیشتری (۱۸٪ در پایان سال ۱۹۹۹) از تجارت آنلاین نسبت به تجارت الکترونیکی (۱۵٪) به دست آورده است. در بانکداری تجاری، موسسات تاسیس شده مانند Citibank، Wells Fargo و Fleet دارای حساب های آنلاین بسیار بیشتری نسبت به بانک های اینترنتی هستند. شرکت های تثبیت شده همچنین بر فعالیت های اینترنتی در زمینه هایی مانند خرده فروشی، اطلاعات مالی و بازارهای دیجیتال تسلط پیدا می کنند. امیدوار کننده ترین دات کام ها از مهارت های متمایز خود برای ارائه ارزش واقعی به مشتریان خود استفاده می کنند. برای مثال ECollege یک ارائه دهنده خدمات کامل است که با دانشگاه ها همکاری می کند تا دوره های خود را بر روی اینترنت بگذارند و شبکه تحویل مورد نیاز را با پرداخت هزینه اجرا کنند. این بسیار موفق تر از رقبای است که سایت های رایگان را با نام های تجاری خود به دانشگاه ها ارائه می دهند، به امید جمع آوری هزینه های تبلیغات و سایر درآمدهای جانبی.

وقتی از این منظر نگاه کنیم، «اقتصاد جدید» کمتر شبیه یک اقتصاد جدید به نظر می رسد تا مانند یک اقتصاد قدیمی که به فناوری جدید دسترسی دارد. حتی عبارات "اقتصاد جدید" و "اقتصاد قدیم" به سرعت در حال از دست دادن ارتباط خود هستند، اگر تا به حال وجود داشته باشند. اقتصاد قدیمی شرکت های تاسیس شده و اقتصاد جدید دات کام در حال ادغام هستند و به زودی تشخیص آنها دشوار خواهد بود. بازنشستگی این عبارات تنها می تواند سالم باشد زیرا سردرگمی و تفکر گل آلود را که در طول سال های نوجوانی اینترنت بسیار مخرب ارزش اقتصادی بوده است، کاهش می دهد.

در جستجوی ما برای اینکه ببینیم اینترنت چگونه متفاوت است، ما نتوانستیم ببینیم اینترنت چگونه است. در حالی که ابزار جدیدی برای انجام تجارت در دسترس است، اصول رقابت بدون تغییر باقی می ماند. مرحله بعدی تکامل اینترنت شامل تغییر تفکر از تجارت الکترونیک به

تجارت، از استراتژی الکترونیکی به استراتژی خواهد بود. تنها با ادغام اینترنت در استراتژی کلی، این فناوری جدید قدرتمند به نیرویی به همان اندازه قدرتمند برای مزیت رقابتی تبدیل خواهد شد.