

## تمرین اول درس مدیریت فناوری اطلاعات

### مروری بر مقاله‌ی اینترنت و استراتژی پورتر

مینا فریدی ۸۱۰۱۰۰۴۳۰

بر خلاف تصور عمومی، اینترنت لزوماً برای شرکت‌ها و صنایع مفید نیست و می‌تواند معایب و خطراتی داشته باشد. فناوری اینترنتی باعث شده بعضی از شرکت‌ها به جای کیفیت محصول به قیمت بیشتر توجه کنند و این آثار پنهان منفی به تازگی در بازار آشکار می‌شوند.

این مقاله قصد دارد اینترنت را از نگاهی دیگر بررسی کند و به جای بررسی مفاهیم همیشگی مثل صنایع اینترنت و استراتژی‌های کسب و کار الکترونیکی، مسائلی مهم‌تر را مورد بررسی قرار می‌دهد. از جمله این که مزایای اقتصادی اینترنت در نهایت به چه کسی می‌رسد، آیا اینترنت به طور کلی سود را افزایش می‌دهد یا کوچک می‌کند؟ و قابلیت رسیدن به مزایای پایدار با اینترنت را برای شرکت‌ها بررسی می‌کند و در نهایت به نتایج ناراحت‌کننده‌ای می‌رسد که به نظر با درس‌ها و تجربیات آموخته شده شرکت‌ها را مورد انتقاد قرار می‌دهد.

با تغییر دید به فناوری اینترنت مشخص می‌شود که لزوماً اینترنت مفید نیست و باعث می‌شود که سودآوری کلی کاهش یابد و توانایی شرکت‌ها را برای ایجاد مزیت‌های پایدار کاهش می‌دهد. در هر حال شرکت‌ها برای در رقابت ماندن چاره‌ای به جز استفاده از اینترنت ندارند اما باید بدانند که چگونه آن را به کار ببرند. استفاده از استراتژی‌های متمایز و جدید مزایای اینترنت است. اینترنت به تنهایی یک مزیت رقابتی نیست ولی با درک رابطه اینترنت و روش‌های سنتی می‌توان استراتژی‌های متمایزی ایجاد کرد.

#### سیگنال‌های تحریف شده

نتایج حاصل از بازار اینترنتی می‌تواند غیرقابل اعتماد باشد. مثلاً شرکت‌ها برای به دست آوردن موقعیت در اینترنت، یارانه پرداخت می‌کنند و قیمت محصولات را به طور مصنوعی پایین می‌آورند. از طرفی مشتریان نیز از روی کنجکاوی به اینترنت کشیده می‌شوند. همچنین درآمدهای برخی تجارت‌های اینترنتی به جای نقدی به صورت سهام دریافت شده است که پایداری آن غیرقابل اعتماد است.

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، تعداد کاربران منحصر به فرد، تعداد بازدیدکنندگان سایت، یا نرخ کلیک تاکید کرده‌اند.

علت افزایش تعداد دات ها این بود که آنها بدون نیاز به نشان دادن قابلیت فعال و زنده بودن، سرمایه خود را افزایش دادند. که وجود موانع کم برای ورود موجب میشود که محیط های کسب و کار ناسالم به میدان بیایند که خطرناک است.

### بازگشت به اصول اولیه

ارزش اقتصادی برای یک شرکت در واقع فقط اختلاف بین قیمت و هزینه است و به طور قابل اعتماد تنها با سودآوری پایدار اندازه گیری می شود. برای ایجاد درآمد، کاهش هزینه ها، یا تنها 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 بلند مدت معیاری قابل اعتماد برای ارزش اقتصادی است.

برای ایجاد ارزش اقتصادی از اینترنت باید به دو عامل مهم که سودآوری را تعیین می کنند توجه کرد: ساختار صنعت، که سودآوری رقیب متوسط را تعیین می کند و مزیت رقابتی پایدار، که به شرکت اجازه می دهد از رقیب معمولی بهتر عمل کند. این دو عامل مهم سودآوری جهانی هستند که 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 و تجارت به تجارت از نظر سودآوری بی معنی هستند. سودآوری بالقوه را می توان تنها با نگاه کردن به صنایع و شرکت های منفرد درک کرد.

### اینترنت و ساختار صنعت

جذابیت ساختاری تمام صنایع چه جدید چه قدیم توسط پنج نیروی مهم 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

ترکیب این نیروها تعیین می کنند که چگونه ارزش اقتصادی ایجاد شده بین شرکت های یک صنعت از یک سو و از سوی دیگر مشتریان، تامین کنندگان، توزیع کنندگان، جایگزین ها و تازه واردان تقسیم می شود. فناوری اینترنت دسترسی راحت تری به اطلاعات مربوط به 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 را کاهش می دهد و موانع ورود را کاهش می دهد. با فعال کردن رویکردهای جدید برای برآوردن نیازها و انجام وظایف، جایگزین های جدیدی ایجاد می کند. استفاده از اینترنت همچنین باعث گسترش بازار جغرافیایی می شود و شرکت های بیشتری را در رقابت با یکدیگر قرار می دهد.

با این که اینترنت بازار را گسترش داده است اما باعث نشده که میزان سود افزایش بیابد. علت آن این است که فواید اینترنت یعنی در دسترس قرار دادن اطلاعات به طور گسترده، کاهش دشواری خرید، بازاریابی و توزیع به خریداران و فروشندگان این امکان را می‌دهد که راحت‌تر با یکدیگر معامله کنند در نتیجه شرکت‌ها نمیتوانند با کسب این مزایا به راحتی سود به دست بیاورند.

اما صنایعی هم وجود دارند که از این وضعیت می‌توانند سود ببرند. برای مثال در حراج‌های اینترنتی مشتریان و تامین‌کنندگان پراکنده هستند و بنابراین قدرت کمی دارند اما شرکت‌ها می‌توانند با صرفه‌جویی در مقیاس، و زیرساخت، تعداد زیادی از خریداران و فروشندگان ایجاد کنند که رقابتی جدید را از آمدن به عرصه منع می‌کند یا آنها را دچار پسرفت میکند.

### اسطوره اولین حرکت کننده

فناوری اینترنت هزینه‌های تعویض را افزایش می‌دهد. هزینه‌های تعویض شامل تمام هزینه‌هایی است که مشتری برای تغییر به تامین‌کننده جدید متحمل می‌شود. خریدار با رابط کاربری یک شرکت آشنا می‌شود و نمی‌خواهد هزینه یافتن، ثبت‌نام و یادگیری استفاده از سایت رقیب را متحمل شود. همچنین چون اولین حرکت کننده از سلاطین کاربر فعلی آگاه است و راحت‌تر میتواند به او پیشنهادات مناسب‌تر، خدمات بهتر و راحتی خرید بیشتر ارائه دهد که خریدار ترجیح می‌دهد در شرکت اولیه بماند.

ساختن برندهای مشهور به صورت اینترنتی هم به نظر کار سختی است، شاید به خاطر این که نبود حضور فیزیکی و تماس مستقیم باعث می‌شود کسب‌وکارهای مجازی کمتر از کسب‌وکارهای سنتی برای مشتریان ملموس باشند. با این که هزینه‌های تبلیغات زیاد، تخفیف‌های بالا و تشویق‌های متعدد، اکثراً برندهای دات‌کام به قدرت برندهای شناخته شده نزدیک نشده‌اند و تنها به میزان شهرت متوسطی رسیده‌اند.

### تاثیر بر وفاداری و موانع ورود

دلیل دیگری که اشتیاق نادرستی را برای اینترنت ایجاد کرده است این است که شراکت ابزاری برد-برد برای بهبود اقتصاد صنعت است. در حالی که شراکت یک استراتژی پایدار شده است و استفاده از فناوری اینترنت آن را بسیار گسترده‌تر کرده است. شراکت دو شکل دارد. اولی شامل مکمل‌ها می‌شود. مکمل‌ها اکثراً برای رشد یک صنعت مهم هستند اما لزوماً استفاده از آنها برای صنعت سودآوری ندارد. با اینترنت، مشارکت گسترده با تولیدکنندگان مکمل‌ها احتمال دارد که مشکلات ساختاری صنعت را بدتر کند. با افزایش مشارکت، شرکت‌ها دارند شبیه‌تر می‌شوند، که رقابت را تشدید می‌کند. همچنین، شرکت‌ها به جای تمرکز بر اهداف استراتژیک خود، بین بسیاری از اهداف متضاد تعادل برقرار می‌کنند.

یکی دیگر از شکل های شراکت، برون سپاری است. فن آوری های اینترنتی، هماهنگی شرکت ها با تأمین کنندگان خود را راحت تر کرده است در حالی که برون سپاری گسترده می تواند هزینه های کوتاه مدت را کاهش دهد، اما در مورد ساختار صنعت جنبه تاریکی دارد. همانطور که رقبا به همان فروشندگان روی می آورند، نهاده های خریداری شده شبیه تر می شوند و تمایز شرکت را از بین می برند و رقابت قیمت را افزایش می دهند. برون سپاری نیز معمولاً موانع ورود را کاهش می دهد، زیرا یک شرکت جدید به جای ایجاد قابلیت های خود، فقط باید ورودی های خریداری شده را جمع آوری کند. علاوه بر این، شرکت ها کنترل بر عوامل مهم کسب و کار خود را از دست می دهند و تجربه حیاتی در قطعات، مونتاژ یا خدمات به تأمین کنندگان منتقل می شود و قدرت آنها را در درازمدت افزایش می دهد.

### آینده رقابت اینترنتی

در حالی که هر صنعت به روش های مخصوصی پیشرفت می کند، بررسی نیروهای مؤثر بر ساختار صنعت نشان می دهد که استفاده از فناوری اینترنت احتمالاً همچنان بر سودآوری بسیاری از صنایع فشار خواهد آورد. 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 شدیدتری نسبت به قبل از ظهور اینترنت خاتمه خواهند یافت. 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.

همانطور که مشتریان با این فناوری بیشتر آشنا می شوند، وفاداری آنها به تأمین کنندگان اولیه خود نیز کاهش می یابد. آنها متوجه خواهند شد که هزینه تعویض کم است. می توان انتظار داشت که تبلیغ کنندگان به اعمال قدرت چانه زنی خود برای کاهش 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 و خود را بهتر متمایز کنند و تمرکز خریداران را از قیمت دور کنند. خدماتی مانند پرداخت خودکار صورت حساب توسط بانک ها ممکن است هزینه های تعویض را به میزان متوسطی افزایش دهد. با این حال، به طور کلی، فناوری های جدید اینترنت با انتقال قدرت به مشتریان، سودآوری خود را کاهش خواهند داد.

هر چیزی که خریداران یا تامین کنندگان به یک بازار ارائه می دهند، 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 فناوری های جدید بدون شک جستجو و مبادله کالا را برای طرفین راحت تر می کند.

### اینترنت و مزیت رقابتی

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. 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. اینترنت حفظ مزیت های عملیاتی را برای شرکت ها سخت تر می کند اما به روش های بسیار متفاوتی بر اثربخشی عملیاتی تأثیر می گذارد.

### اثربخشی عملیاتی

سرعت بخشیدن به تبادل اطلاعات بهبودهایی را در کل زنجیره ارزش، تقریباً در هر شرکت و صنعت امکان پذیر می کند 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 که بسیار دشوار است.

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 راحت می کند. با کاهش هزینه های ثابت توسعه سیستم ها، موانع تقلید نیز کاهش می یابد. 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.

### موقعیت یابی استراتژیک

همانطور که حفظ مزیت های عملیاتی سخت تر می شود، موقعیت استراتژیک اهمیت بیشتری پیدا می کند. امروزه شرکت ها با این باور که هیچ مزیت پایداری وجود ندارد، به دنبال سرعت و چابکی هستند و امیدوارند یک قدم جلوتر از رقابت باقی بمانند.

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. یک شرکت باید مسیر خود را حفظ کند، حتی در زمان های تحولات، در حالی که دائماً موقعیت متمایز خود را بهبود می بخشد و گسترش می دهد. علاوه بر این، برای قابل دفاع بودن، زنجیره ارزش باید به شدت یکپارچه باشد. وقتی فعالیت های یک شرکت به عنوان یک سیستم خود تقویت 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.

#### شش اصل موقعیت یابی استراتژیک

برای ایجاد و حفظ یک موقعیت استراتژیک متمایز، یک شرکت باید از شش اصل مهم پیروی کند. اول، باید با هدف درست شروع شود: بازده سرمایه گذاری بلندمدت برتر. تنها با ایجاد استراتژی در سودآوری پایدار، ارزش اقتصادی واقعی ایجاد خواهد شد.

ثانیاً، استراتژی یک شرکت باید آن را قادر سازد تا ارزش پیشنهادی یا مجموعه ای از مزایا را متفاوت از آنچه رقبا ارائه می دهند ارائه دهد. بنابراین، استراتژی روشی برای رقابت تعریف می کند که ارزش منحصر به فردی را در مجموعه ای از کاربردها یا برای مجموعه ای از مشتریان ارائه می کند.

سوم، استراتژی باید در یک زنجیره ارزش متمایز منعکس شود. برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، یک شرکت باید فعالیت های متفاوتی نسبت به رقبا انجام دهد یا فعالیت های مشابه را به روش های مختلف انجام دهد نه فقط یک فعالیت را به بهترین وجه انجام دهد.

چهارم، استراتژی های قوی شامل مبادلات است. یک شرکت باید برخی از ویژگی ها، خدمات یا فعالیت های محصول را کنار بگذارد یا از آن چشم پوشی کند تا در سایرین منحصر به فرد باشد. هنگامی که بهبود در محصول یا در زنجیره ارزش نیاز به مبادله نداشته باشد، آنها اکثراً به بهترین شیوه های جدید تبدیل می شوند که از آنها تقلید می شود زیرا رقبا می توانند این کار را بدون قربانی کردن روش های فعلی خود در رقابت انجام دهند. تلاش برای همه چیز برای همه مشتریان تقریباً تضمین می کند که یک شرکت هیچ مزیتی نخواهد داشت.

پنجم، استراتژی تعریف می کند که چگونه تمام عناصر کاری که یک شرکت انجام می دهد با هم تطبیق می یابد. یک استراتژی شامل انتخاب هایی در سراسر زنجیره ارزش است که به یکدیگر وابسته هستند. تمام فعالیت های یک شرکت باید متقابلاً تقویت شوند. تناسب نه تنها مزیت رقابتی را افزایش می دهد، بلکه تقلید از یک استراتژی را دشوارتر می کند.

در نهایت، استراتژی مستلزم تداوم جهت است. یک شرکت باید یک ارزش پیشنهادی متمایز را تعریف کند، حتی اگر این به معنای چشم پوشی از فرصت های خاص باشد. بدون تداوم جهت گیری، برای شرکت ها دشوار است که مهارت ها و دارایی های منحصر به فرد خود را توسعه دهند یا شهرت قوی نزد مشتریان ایجاد کنند.

#### عدم وجود استراتژی

بسیاری از پیشگامان کسب و کار اینترنتی، به گونه ای رقابت کرده اند که تقریباً تمامی اصول استراتژی خوب را زیر پا گذاشته اند. در حالی که درست است که برخی از شرکت ها از این اشتباهات اجتناب کرده اند، اما آنها از قاعده مستثنی هستند. 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 تأکید بر توانایی اینترنت برای پشتیبانی از راحتی، خدمات، تخصص، سفارشی سازی و سایر اشکال ارزشی که قیمت های جذاب را توجیه می کنند، رقابت را به مسابقه ای تا پایان تبدیل کرده اند.

شرکت ها باید عجله خود را برای اتخاذ برنامه های عمومی و بسته بندی شده «خارج از جعبه» متوقف کنند و به جای آن، استقرار فناوری اینترنت خود را بر اساس استراتژی های خاص خود تنظیم کنند.

#### اینترنت به عنوان مکمل

برای استفاده از پتانسیل استراتژیک اینترنت، مدیران و کارآفرینان به طور یکسان باید دیدگاه خود را تغییر دهند. مبادلات واقعی می تواند بین اینترنت و فعالیت های سنتی وجود داشته باشد.

مشتریانی که به صورت آنلاین خرید می کنند از طریق روش های دیگر نیز به خرید ادامه می دهند. دریافت و پردازش سفارشات 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.

هر بار که یک کاتالوگ جدید توزیع می شود، سفارشات آنلاین افزایش می یابد. ثابت شده است که کاتالوگ ابزار خوبی برای تبلیغ وب سایت است و در عین حال راهی مناسب برای بسته بندی اطلاعات برای خریداران است.

اکثر برنامه های کاربردی اینترنتی در مقایسه با روش های مرسوم دارای کاستی هایی هستند.

در حالی که امروزه فناوری اینترنت می تواند بسیاری از کارهای مفید را 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 به صورت 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 قضاوت 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.
- عدم 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 غیرمعامله 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 گستردگی اطلاعات موجود و گزینه های خرید، جذب مشتریان جدید دشوار است.
- هنگامی که مدیران شروع به درک پتانسیل اینترنت به عنوان یک مکمل کنند، رویکرد بسیار متفاوتی را برای سازماندهی تلاش های آنلاین خود استفاده خواهند کرد. بسیاری از شرکت های تاسیس شده، با این باور که اقتصاد جدید تحت قوانین جدید عمل می کند، اینترنت خود را راه اندازی کردند.

#### پایان اقتصاد جدید

اینترنت اکثراً برای صنایع موجود یا شرکت های تاسیس شده آسیبی نمی رساند و آن چه مهم است استراتژی هایی است که اینترنت و مزیت های رقابتی سنتی را ترکیب می کند.

در سمت تقاضا، اکثر خریداران ترکیبی از خدمات آنلاین، خدمات شخصی، و مکان های فیزیکی را به تنهایی ارزش قائل می شوند. در سمت عرضه، تولید و تدارکات اگر شامل ترکیبی از اینترنت و روش های سنتی، متناسب با استراتژی باشد، مؤثرتر خواهد بود.



شرکت‌های تأسیس شده زمانی بیشترین موفقیت را خواهند داشت که از فناوری اینترنت برای پیکربندی مجدد فعالیت‌های سنتی استفاده کنند یا زمانی که ترکیب‌های جدیدی از اینترنت و رویکردهای سنتی را بیابند.

دات‌کام‌ها، قبل از هر چیز، باید استراتژی‌های متمایز خود را دنبال کنند، نه اینکه از یکدیگر یا موقعیت‌یابی شرکت‌های مستقر الگوبرداری کنند. آنها باید از رقابت صرفاً بر سر قیمت جدا شوند و در عوض بر انتخاب محصول، طراحی محصول، خدمات، تصویر، و زمینه‌های دیگری که می‌توانند خود را در آن متمایز کنند. دات‌کام‌ها همچنین می‌توانند ترکیبی از اینترنت و روش‌های سنتی را هدایت کنند.