**تمرین اول درس مدیریت فناوری اطلاعات**

**مروری بر مقاله­ی اینترنت و استراتژی پورتر**

**مینا فریدی 810100430**

بر خلاف تصور عمومی، اینترنت لزوما برای شرکت ها و صنایع مفید نیست و می­تواند معایب و خطراتی داشته باشد. فناوری اینترنتی باعث شده بعضی از شرکت ها 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 استراتژی های کسب و کار الکترونیکی، مسائلی مهم تر را مورد بررسی قرار میدهد. از جمله این که مزایای اقتصادی اینترنت در نهایت به چه کسی می رسد، آیا اینترنت به طور کلی سود را افزایش می دهد یا کوچک میکند؟ و قابلیت رسیدن به مزایای پایدار با اینترنت را برای شرکت ها بررسی می­کند و در نهایت به نتایج ناراحت کننده ای می­رسد که به نظر با درس ها و تجربیات آموخته شده شرکت ها را مورد انتقاد قرار می­دهد.

با تغییر دید به فناوری اینترنت مشخص میشود که لزوما اینترنت مفید نیست و باعث می شود که سودآوری کلی کاهش یابد و توانایی شرکت ها را برای ایجاد مزیت های پایدار کاهش میدهد. در هر حال شرکت ها برای در رقابت ماندن چاره ای به جز استفاده از اینترنت ندارند اما باید بدانند که چگونه آن را به کار ببرند. استفاده از استراژی های متمایز و جدید مزایای اینترنت است. اینترنت به تنهایی یک مزیت رقابتی نیست ولی با درک رابطه اینترنت و روش های سنتی می توان استراتژی های متمایزی ایجاد کرد.

سیگنال‌های تحریف شده

نتایج حاصل از بازار اینترنتی می­تواند غیرقابل اعتماد باشد. مثلا شرکت ها برای به دست آوردن موقعیت در اینترنت، یارانه پرداخت می کنند و قیمت محصولات را به طور مصنوعی پایین می آورند. از طرفی مشتریان نیز از روی کنجکاوی به اینترنت کشیده می شوند. همچنین درآمدهای برخی تجارت های 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 کام 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 می‌کنند توجه کرد: ساختار صنعت، که سودآوری رقیب متوسط را تعیین می‌کند 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 شرکت‌های یک صنعت از یک سو و از سوی دیگر مشتریان، تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، جایگزین‌ها و تازه واردان تقسیم می‌شود. 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 شرکت ها نمیتوانند با کسب این مزایا به راحتی سود به دست بیاورند.

اما صنایعی هم وجود دارند که از این وضعیت می توانند سود ببرند. برای مثال در حراج های اینترنتی مشتریان و تامین کنندگان 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 رقبای جدید را از آمدن به عرصه منع می‌کند یا آنها را دچار پسرفت میکند.

اسطوره اولین حرکت کننده

فناوری اینترنت هزینه های تعویض را افزایش می دهد. 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 سلایق کاربر فعلی آگاه است و راحت تر میتواند به او پیشنهادات مناسب تر، خدمات بهتر و راحتی خرید بیشتر ارائه دهد که خریدار ترجیح می دهد 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 هزینه های تبلیغات زیاد، تخفیف‌های بالا و تشویق های متعدد، اکثرا برندهای دات‌کام به قدرت برندهای شناخته شده نزدیک نشده‌اند و تنها به میزان شهرت متوسطی رسیده اند.

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 گسترده تر کرده است. شراکت دو شکل دارد. اولی شامل مکمل‌ها می‌شود. مکمل ها اکثرا برای رشد یک صنعت مهم هستند اما لزوما استفاده از آنها برای صنعت سودآوری ندارد. با اینترنت، مشارکت گسترده با تولیدکنندگان مکمل‌ها احتمال دارد که مشکلات ساختاری صنعت را بد تر کند. با افزایش مشارکت، شرکت‌ها دارند شبیه‌تر می شوند، که رقابت را تشدید می‌کند. همچنین، شرکت‌ها به‌جای تمرکز بر اهداف استراتژیک خود، بین بسیاری از اهداف متضاد تعادل برقرار می کنند.

یکی دیگر از شکل های شراکت، برون سپاری است. فن‌آوری‌های اینترنتی، هماهنگی شرکت‌ها با تأمین‌کنندگان خود را راحت‌تر 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، شرکت‌ها کنترل بر عوامل مهم کسب‌وکار خود را از دست می‌دهند و تجربه حیاتی در قطعات، مونتاژ یا خدمات به تامین‌کنندگان منتقل می‌شود و قدرت آنها را در درازمدت افزایش می‌دهد.

آینده رقابت اینترنتی

در حالی که هر صنعت به روش‌های مخصوصی پیشرفت می کند، بررسی نیروهای مؤثر بر ساختار صنعت نشان می‌دهد 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 تامین 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 دلالان 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 صورت‌حساب توسط بانک‌ها ممکن است هزینه‌های تعویض را به میزان متوسطی افزایش دهد. با این حال، به طور کلی، فناوری‌های 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. تأمین‌کنندگان و مشتریان می‌توانند 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 فناوری‌های بهتر، ورودی‌های برتر، افراد آموزش‌دیده‌تر، یا ساختار مدیریت مؤثرتر. راه دیگر برای دستیابی به مزیت، موقعیت یابی استراتژیک است - انجام کارها متفاوت از رقبا، 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 رقبا به دست آورند و حفظ کنندکه 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 شرکت‌ها بر روی برنامه‌های کاربردی مشابه با مزایای یکسان همگرا می‌شوند.

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 زمان‌های تحولات، در حالی که دائماً موقعیت متمایز خود را بهبود می‌بخشد و گسترش می‌دهد. علاوه بر این، برای قابل دفاع بودن، زنجیره ارزش باید به شدت یکپارچه باشد. وقتی فعالیت‌های یک شرکت به‌عنوان یک سیستم خودتقویت‌کننده در کنار هم قرار می‌گیرند، هر رقیبی که مایل به تقلید از یک استراتژی است، باید به جای کپی کردن فقط یک یا دو ویژگی مجزای محصول یا روش‌های انجام فعالیت‌های 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 می‌کند که ارزش منحصربه‌فردی را در مجموعه‌ای از کاربردها یا برای مجموعه‌ای از مشتریان ارائه می‌کند.

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 اکثرا 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 تقریبا 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 گونه‌ای رقابت کرده‌اند که تقریباً تمامی اصول استراتژی خوب را زیر پا گذاشته‌اند. 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.

شرکت‌ها به جای تأکید بر توانایی اینترنت برای پشتیبانی از راحتی، خدمات، تخصص، سفارشی‌سازی و سایر اشکال ارزشی که قیمت‌های جذاب را توجیه می‌کنند، رقابت را به مسابقه‌ای تا پایان تبدیل کرده‌اند.

شرکت‌ها باید عجله خود را برای اتخاذ برنامه‌های عمومی و بسته‌بندی‌شده «خارج از جعبه» متوقف کنند و به جای آن، استقرار فناوری اینترنت خود را بر اساس استراتژی‌های 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 می‌کنند از طریق روش‌های دیگر نیز به خرید ادامه می‌دهند. دریافت و پردازش سفارشات از طریق وب ذاتا کارآمدتر از استفاده از روش‌های سنتی است، اما ارسال انبوه به محل انبارهای محلی کارآمدتر از ارسال سفارش‌های 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 اکثرا برای صنایع موجود یا شرکت‌های تاسیس شده آسیبی نمیرساند و آن چه مهم است استراتژی‌هایی است که اینترنت و مزیت‌های رقابتی سنتی را ترکیب می‌کند.

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

شرکت‌های تأسیس‌شده 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 زمینه های دیگری که می توانند خود را در آن متمایز کنند. دات کام ها همچنین می توانند ترکیبی از اینترنت و روش های سنتی را هدایت کنند.