



۱۴۰۰/۰۹/۰۸

تمرین اول

مرور مقاله پورتر

مدیریت فناوری اطلاعات





بسیاری استدلال می‌کنند که اینترنت استراتژی را منسوخ خواهد کرد اما واقعیت خلاف آن است، برندگان کسانی خواهند بود که اینترنت را مکمل و نه یک نابود کننده روش‌های سنتی رقابت می‌دانند.

چون اینترنت یک فناوری جدید و کلیدی است و جای تعجبی ندارد که بسیار زیاد توجه کارآفرینان، مدیران اجرایی، سرمایه‌گذاران و ناظران تجاری را به خود جلب کند.

بسیاری تصور می‌کنند که اینترنت همه چیز را تغییر می‌دهد و تمام قوانین قدیمی در مورد شرکت‌ها و رقابت را از بین می‌برد. این تفکر ممکن است یک واکنشی طبیعی باشد، اما یک واکنش خطرناک است. این امر باعث شده است که بسیاری از شرکت‌ها، شرکت‌های دات کام و متصدی‌ها تصمیمات بدی بگیرند - تصمیماتی که جذابیت صنایع آنها را از بین برده و مزیت‌های رقابتی آنها را ضعیف می‌کند. لذا زمان آن فرا رسیده است که نگاه روشن تری به اینترنت داشته باشیم و اینترنت را همان‌طور که هست ببینیم. در این راستا ما باید سؤالات اساسی‌ای بپرسیم:

- چه کسی مزایای اقتصادی که اینترنت ایجاد می‌کند را به دست خواهد آورد؟
- آیا تمام ارزش در نهایت به مشتریان می‌رسد یا شرکت‌ها خواهند توانست سهمی از آن را کسب کنند؟
- تأثیر اینترنت بر ساختار صنعت چه خواهد بود؟
- آیا اینترنت سود را گسترش می‌دهد یا کاهش می‌دهد؟
- آیا اینترنت توانایی شرکت‌ها برای به دست آوردن مزیت‌های رقابتی ماندگار نسبت به رقبای خود را تقویت کرده و یا تضعیف می‌کند؟

در پرداختن به این سؤالات، بسیاری از آنچه درمی‌یابیم ناراحت کننده است. اما تجربیاتی که شرکت‌ها تا کنون با اینترنت داشته‌اند را باید تا حد زیادی نادیده گرفت و بسیاری از درس‌های آموخته شده را باید فراموش کرد.

وقتی با دید دیگری بنگریم، مشخص می‌شود که اینترنت لزوماً یک نعمت نیست! سوال کلیدی این نیست که آیا فناوری اینترنت را به کار ببریم چرا که شرکت‌ها اگر بخواهند در رقابت باقی بمانند چاره‌ای ندارند به استفاده از اینترنت تن در بدهند، بلکه این است که چگونه آن را به کار ببرند. در اینجا دلیلی برای خوش بینی وجود دارد. فناوری اینترنت فرصت‌های بهتری را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا موقعیت‌های استراتژیک متمایز را نسبت به نسل‌های قبلی فناوری اطلاعات ایجاد کنند. اینترنت در ذات خود به در موارد نادری یک مزیت رقابتی مناسب خواهد بود. بسیاری از شرکت‌هایی که در عصر اینترنت موفق می‌شوند، شرکت‌هایی هستند که از اینترنت به‌عنوان مکمل روش‌های سنتی رقابت استفاده می‌کنند و نه شرکت‌هایی که ابتکارات اینترنتی خود را از فعالیت‌های مستقر خود متمایز می‌کنند. این خبر خوبی برای شرکت‌های از پیش مستقر است.

نکته مهمی که باید به آن توجه داشت این است که اینترنت استراتژی را از همیشه ضروری‌تر کرده است.



## سیگنال‌های منحرف کننده

بازار شرکت‌هایی که فناوری اینترنت را به کار گرفته‌اند، 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 توجه کنیم. اما در مراحل اولیه عرضه هر فناوری جدید مهم، سیگنال‌های بازار می‌تواند غیر قابل اعتماد باشند. فناوری‌های جدید آزمایش‌های گسترده را هم توسط شرکت‌ها و هم توسط مشتریان آغاز می‌کنند، و این آزمایش اغلب از نظر اقتصادی ناپایدار است.

## بازگشت به اصول اولیه

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.

(۱) بسیاری از مشاغل فعال در اینترنت، مشاغل مصنوعی هستند که با ابزارهای مصنوعی رقابت می‌کنند و با سرمایه‌ای نه چندان زیاد حمایت می‌شوند.

(۲) در دوره‌های گذار مانند دوره‌ای که ما از آن عبور کرده‌ایم، اغلب به نظر می‌رسد که قوانین جدیدی برای رقابت وجود دارد. اما قوانین قدیمی دوباره ارزش خود را به دست می‌آورند. ایجاد ارزش اقتصادی واقعی بار دیگر به داور نهایی موفقیت تجاری تبدیل می‌شود.

ارزش اقتصادی برای یک شرکت چیزی بیش از تفاوت بین قیمت و هزینه نیست و به شکل مطمئن تنها با سودآوری پایدار مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد.

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

(۱) ساختار صنعت

(۲) مزیت رقابتی پایدار

این دو عامل اساسی سودآوری جهانی هستند. آنها از هر فناوری یا نوع کسب و کاری فراتر می‌روند. در عین حال، آنها بسته به صنعت و شرکت بسیار متفاوت هستند.

## اینترنت و ساختار صنعت

اینترنت برخی از صنایع جدید مانند حراج های آنلاین و بازارهای دیجیتال را ایجاد کرده است. با این حال، بزرگترین 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 و سفارش آنلاین محصولات که اینترنت زمینه های انجام آن ها را فراهم می کند.

چه یک صنعت جدید باشد یا قدیمی، جذابیت ساختاری آن توسط پنج نیروی اساسی رقابت تعیین می شود:

- (۱) شدت رقابت بین رقبای موجود
- (۲) موانع ورود رقبای جدید
- (۳) تهدید محصولات یا خدمات جایگزین
- (۴) قدرت چانه زنی تامین کنندگان
- (۵) قدرت چانه زنی خریداران

فناوری اینترنت دسترسی آسان تری به اطلاعات مربوط به محصولات و تامین کنندگان را برای خریداران فراهم نموده و لذا قدرت چانه زنی خریداران بیشتر می شود. اینترنت نیاز به چیزهایی مانند نیروی فروش مستقر یا دسترسی به کانال های موجود را کم کرده و موانع ورود را کاهش داده و با فعال کردن رویکردهای جدید برای برطرف کردن نیازها و انجام وظایف، جایگزین های جدیدی می سازد. در نتیجه ایجاد این وضعیت، رقابت بین رقبا افزایش پیدا می کند. استفاده از اینترنت همچنین باعث گسترش بازار جغرافیایی می شود و شرکت های بیشتری را در رقابت با یکدیگر قرار می دهد.

## اسطوره اولین حرکت کننده

با توجه به پیامدهای منفی اینترنت برای سودآوری، چرا خوش بینی زیادی در مورد پذیرش آن وجود دارد؟ مهم ترین دلیل این است که همه روی آنچه اینترنت می تواند انجام دهد تمرکز می کنند.

هزینه های تعویض را در نظر بگیرید. با افزایش هزینه های تعویض، قدرت چانه زنی مشتریان کاهش می یابد و موانع ورود به یک صنعت افزایش می یابد. مشتری با رابط کاربری یک شرکت آشنا می شود و نمی خواهد هزینه یافتن، ثبت نام و یادگیری استفاده از سایت رقیب را بپردازد، یا در مورد مشتریان صنعتی، یکپارچه سازی سیستم های رقیب با خودش را نیز باید در نظر بگیرد. علاوه بر این، از آنجایی که تجارت اینترنتی به شرکت این امکان را می دهد تا دانش رفتار خرید مشتریان را انباشته کند، شرکت می تواند پیشنهادات مناسب تر ارائه دهد.

زمانی که پیرامون "چسبندگی" وبسایت ها با مشتریان صحبت می کنیم، مهم ترین فاکتور هزینه بالای سوئیچینگ است. اگرچه، در واقعیت، هزینه های سوئیچینگ در اینترنت نسبت به روش های سنتی انجام کسب و کار



معمولاً کمتر است. در اینترنت، خریداران اغلب می‌توانند تنها با چند کلیک، تامین‌کننده‌ها را تغییر دهند. به عنوان مثال، شرکت‌هایی مانند PayPal خدمات کیف پول الکترونیکی ارائه می‌کنند که مشتریان را قادر می‌سازد از سایت‌های مختلف بدون نیاز به وارد کردن اطلاعات شخصی و شماره کارت اعتباری خرید کنند.

ساختن برندهای اینترنتی نیز دشوار است، شاید به این دلیل که عدم حضور فیزیکی و تماس مستقیم انسانی باعث می‌شود کسب‌وکارهای مجازی کمتر از کسب‌وکارهای سنتی برای مشتریان ملموس باشند. با وجود هزینه‌های سنگین برای تبلیغات، تخفیف‌های فراوان و مشوق‌های خرید، اکثر برندهای اینترنتی به قدرت برندهای شناخته شده نزدیک نشده‌اند و تنها به میزان متوسطی دست یافته‌اند [فکر کنم این مال قدیمه، الان که جلو هم زدن کلی].

### تاثیر بر وفاداری و موانع ورود

مورد دیگری که باعث توجه بیشتر را برای اینترنت شده است این است که شراکت ابزاری برد-برد برای بهبود اقتصاد صنعت 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 زیاد شده‌اند. مشارکت برای جمع‌آوری مکمل‌ها، اغلب با شرکت‌هایی که رقیب هم هستند، به عنوان راهی برای سرعت بخشیدن به رشد صنعت و دور شدن از رقابت مخرب به حساب آمده است. با افزایش مشارکت، شرکت‌ها تمایل دارند شبیه‌تر شوند، که باعث تشدید رقابت می‌شود. به علاوه، شرکت‌ها به جای تمرکز بر اهداف استراتژیک خود، مجبورند مابین تعداد زیادی از اهداف متضاد بالقوه تعادل برقرار کنند.

یکی دیگر از اشکال رایج شراکت، برون‌سپاری است. فن‌آوری‌های اینترنتی، هماهنگی شرکت‌ها با تأمین‌کنندگان خود را آسان‌تر کرده است. برون‌سپاری گسترده می‌تواند موجب کاهش هزینه‌های کوتاه مدت شود و به همراه خود انعطاف‌پذیری را به ارمغان بیاورد، اما در عین حال می‌تواند تاثیرات منفی بر روی مورد ساختار صنعت از خود بجای بگذارد! رقبا به همان فروشندگان روی می‌آورند، نهادهای خریداری شده شبیه به هم می‌شوند و تمایز شرکت از سایرین را از بین می‌برند و حال که محصولات خروجی مشابه به هم شده اند، رقابت بر سر قیمت افزایش می‌یابد. علاوه بر این برون‌سپاری اغلب موانع ورود هموار می‌کند، زیرا یک شرکت جدید به جای ایجاد قابلیت‌های به توسط خودش، تنها کفایست 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 شده و قدرت آن‌ها را در درازمدت افزایش پیدا می‌کند.



## آینده رقابت اینترنتی

در حالی که هر صنعت به روش‌های منحصر به فردی تکامل می‌یابد، بررسی نیروهای مؤثر بر ساختار صنعت نشان می‌دهد که استفاده از فناوری اینترنت احتمالاً همچنان بر سودآوری بسیاری از صنایع فشار خواهد آورد. اما همه اخبار بد نیستند! برخی از پیشرفت‌های فناوری فرصت‌هایی را برای افزایش سودآوری فراهم می‌کنند.

## اینترنت و مزیت رقابتی

اگر متوسط سودآوری در بسیاری از صنایع تحت تأثیر اینترنت تحت فشار باشد، برای شرکت‌ها مهم می‌شود که خود را از مجموعه جدا کنند. اثربخشی عملیاتی همان فعالیت‌هایی را که رقبا انجام می‌دهند اما به شکلی بهتر. مزایای اثربخشی عملیاتی می‌تواند قالب‌های بی‌شماری داشته باشند، از جمله فناوری‌های بهتر، ورودی‌های برتر، افراد توانمندتر، یا ساختار مدیریتی کارا تر. راه دیگر برای دستیابی به مزیت، موقعیت‌یابی استراتژیک است یعنی انجام کارها به شکلی متفاوت از رقبایان، به حالتی که نوع متمایزی از ارزش را به مشتریان ارائه دهد. این کار می‌تواند به معنای ارائه مجموعه‌ای متفاوت از ویژگی‌ها، مجموعه‌ای متفاوت از خدمات، یا ترتیبات لجستیکی متفاوت باشد. اینترنت با روش‌های بسیار متفاوتی بر اثربخشی عملیاتی و موقعیت استراتژیک تأثیر می‌گذارد. حفظ برتری‌های اجرایی را برای شرکت‌ها سخت‌تر می‌کند، اما فرصت‌های جدیدی را برای دستیابی یا تقویت موقعیت استراتژیک متمایز فراهم می‌آورد.

## اثربخشی عملیاتی

اینترنت بدون شک قدرتمندترین ابزار موجود امروزی برای افزایش اثربخشی عملیاتی است. با تسهیل و سرعت بخشیدن به تبادل اطلاعات، بهبودهایی را در کل زنجیره ارزش، تقریباً در هر شرکت و صنعت امکان پذیر می‌کند. و از آنجایی که این یک پلتفرم باز با استانداردهای مشترک است، شرکت‌ها اغلب می‌توانند از مزایای آن با سرمایه گذاری بسیار کمتری نسبت به سرمایه گذاری روی نسل‌های گذشته فناوری اطلاعات استفاده کنند. اما صرفاً بهبود اثربخشی عملیاتی مزیت رقابتی ایجاد نمی‌کند. شرکت‌ها تنها در صورتی به مزیت‌هایی دست می‌یابند که بتوانند سطوح بالاتری از اثربخشی عملیاتی را نسبت به رقبا 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 می‌کند، رقبا آن تمایل دارند به سرعت آن را کپی کنند. رقابت بهترین شیوه در نهایت منجر به همگرایی رقابتی می‌شود و بسیاری از شرکت‌ها کارهای مشابه را به روش‌های مشابه انجام می‌دهند. مشتریان در نهایت بر اساس قیمت تصمیم می‌گیرند و سودآوری صنعت را تضعیف می‌کنند.



ماهیت برنامه های کاربردی اینترنتی حفظ مزایای عملیاتی را دشوارتر از همیشه 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 مازولار بودن، طراحی و پیاده سازی برنامه ها را برای شرکت ها بسیار آسان می کند.

## موقعیت یابی استراتژیک

همانطور که حفظ مزیت های عملیاتی دشوار می شود، موقعیت استراتژیک اهمیت بالاتری به خود می گیرد. 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 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 حفظ کند، 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.

## شش اصل موقعیت یابی استراتژیک

برای ایجاد و حفظ یک موقعیت استراتژیک متمایز، یک شرکت باید از شش اصل اساسی پیروی کند.

- (۱) باید با هدف درست شروع شود: بازده سرمایه گذاری بلندمدت برتر تنها با ایجاد استراتژی در سودآوری پایدار، ارزش اقتصادی واقعی ایجاد خواهد شد. ارزش اقتصادی زمانی ایجاد می شود که مشتریان مایل به پرداخت قیمتی برای محصول یا خدماتی باشند که از هزینه تولید آن بیشتر باشد.
- (۲) 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.
- (۳) 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.
- (۴) 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.

۵) استراتژی مشخص می‌کند که چگونه فعالیت‌هایی که تمام عناصر کاری که یک شرکت انجام می‌دهند باید با هم تطبیق یابد.

۶) استراتژی مستلزم تداوم جهت است. یک شرکت باید یک ارزش پیشنهادی متمایز را تعریف کند، حتی اگر این به معنای چشم پوشی از فرصت‌های خاص باشد.

## عدم وجود استراتژی

بسیاری از پیشگامان کسب و کار اینترنتی، به گونه‌ای رقابت کرده‌اند که تقریباً تمامی اصول استراتژی خوب را زیر پا گذاشته‌اند. آنها به جای تمرکز بر سود، به دنبال به حداکثر رساندن درآمد و سهم بازار به هر قیمتی بوده‌اند، و مشتریان را از طریق تخفیف، هدایا، تبلیغات، مشوق‌های کانال و تبلیغات سنگین دنبال می‌کنند. آنها به جای اینکه زنجیره ارزش را به روشی منحصربفرد تنظیم کنند، از فعالیت‌های رقبا استفاده کرده‌اند. 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. وقتی رقابت به این شکل تعریف شود، بازگشت به عقب بسیار دشوار است.

## اینترنت به عنوان مکمل

برای استفاده از قابلیت استراتژیک اینترنت، مدیران و کارآفرینان به طور یکسان باید دیدگاه خود را تغییر دهند. تردیدی نیست که تبادلات واقعی می‌تواند بین اینترنت و فعالیت‌های سنتی وجود داشته باشد.

در واقع، غالباً برنامه‌های اینترنتی به فعالیت‌هایی می‌پردازند که علی‌رغم الزامی بودن، در رقابت تعیین‌کننده نیستند، مانند اطلاع‌رسانی به مشتریان و پردازش تراکنش‌ها. دارایی‌های حیاتی شرکت مثل پرسنل ماهر، فناوری محصول اختصاصی، سیستم‌های لجستیکی کارآمد بدون تغییر باقی می‌مانند و اغلب به اندازه کافی قوی هستند تا مزیت‌های رقابتی موجود را حفظ کنند.

فعالیت‌های مجازی نیاز به فعالیت‌های فیزیکی را از بین نمی‌برند، حتی معمولاً اهمیت آن‌ها را بیش از پیش بیشتر می‌کنند. مکمل بودن فعالیت‌های اینترنتی و فعالیت‌های سنتی به دلایل متعددی شکل می‌گیرد.

۱) معرفی برنامه‌های کاربردی اینترنتی در یک فعالیت، اغلب تقاضاهای بیشتری را برای فعالیت‌های فیزیکی در جای دیگری در زنجیره ارزش ایجاد می‌کند.





۲) استفاده از اینترنت در یک فعالیت می‌تواند پیامدهای سیستماتیک داشته باشد، که نیازمند فعالیت‌های فیزیکی جدید یا تقویت‌شده است که اغلب پیش‌بینی نشده است.

۳) اکثر برنامه‌های کاربردی اینترنتی در مقایسه با روش‌های مرسوم دارای نواقص هستند.

محدودیت‌های فناوری اینترنتی امروزی شامل این موارد است: [این مال اون دوره از زمان هستن!]

۱) مشتریان نمی‌توانند محصولات را به صورت فیزیکی بررسی، لمس و آزمایش کنند یا برای استفاده یا تعمیر آنها کمک عملی دریافت کنند.

۲) توانایی یادگیری در مورد تامین‌کنندگان و مشتریان (فرای عادات خرید صرف آنها) به دلیل فقدان تماس رو در رو محدود شده است.

۳) 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 می‌برد.

۴) برای جمع‌آوری، بسته‌بندی و جابجایی محموله‌های کوچک هزینه‌های لجستیکی اضافی مورد نیاز است.

۵) با توجه به گستردگی اطلاعات موجود و گزینه‌های خرید، جذب مشتریان جدید دشوار است.

فعالیت‌های سنتی، اغلب به نحوی اصلاح می‌شوند که می‌توانند این محدودیت‌ها را جبران کنند، درست مانند کاستی‌های روش‌های سنتی مانند کمبود اطلاعات در زمان واقعی، هزینه بالای تعامل چهره به چهره، و هزینه بالای تولید نسخه‌های فیزیکی اطلاعات که با روش‌های اینترنتی قابل جبران است. اغلب، در واقع، یک برنامه اینترنتی و یک روش سنتی برای یکدیگر سود می‌برند.

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

اینترنت اغلب برای صنایع موجود یا شرکت‌های تاسیس شده مضر به حساب نمی‌آید. همانطور که همه شرکت‌ها از فناوری اینترنت استقبال می‌کنند، خود اینترنت به عنوان یک منبع مزیت خنثی می‌شود. برنامه‌های کاربردی اینترنتی اولیه تبدیل به ملزومات می‌شوند یعنی شرکت‌ها بدون آنها نمی‌توانند زنده بمانند، 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 بتواند جایگزین آن‌ها شود.