

شیوه‌های نوین کامپیوتری

گروه مترجمان توسعه مدیریت

فوری، قیمت سهام به پایینترین سطح خود یعنی ۷/۵ رسید که از قیمت عرضه اولیه آن یعنی ۱۸، بیش از پنجاه درصد کمتر بود. در واقع ضررهای بارنز و نوبل بیش از سود آنها بود. مثلاً شرکت بدلیل عدم تقویت انبار بارنز نوبل کام فرصتهای زیادی برای بازاریابی کالاهای خود را از دست داد.

در مطالعه این امر که چگونه شرکت‌هایی همچون بارنز و نوبل به سمت شبکه‌ها رفته‌اند، مطالب زیادی دربارۀ ترکیب امتراتی‌های جدید و



امروزه شرکتها می‌دانند موفقیت در اقتصاد نوین نصیب کسانی خواهد شد که بتوانند استراتژیهای قدیمی و نوین که پلی میان جهان فیزیکی و جهان واقعی هستند را اجرا کنند. اما مدیران اجرایی در اجرا نمودن این استراتژیها با یک تصمیم مشکل و مهم مواجه هستند: آیا باید کسب و کار اینترنتی را با کسب و کار قدیمی خود یکپارچه کنیم یا اجازه دهیم آنها جدا از یکدیگر

بمانند؟ علی‌رغم فواید روشن این یکپارچگی همچون افزایش ارتباطات، تبادل اطلاعات، افزایش قدرت خرید، سیاستهای توزیع و غیره، هم اکنون بسیاری از مدیران اجرایی بر این عقیده‌اند که کسب و کار از طریق اینترنت باید به شکلی مجزا باشد. آنها که تحت تأثیر داستانهای احتیاط‌آمیز کلایتون کریستنسن^(۱) مؤلف کتاب «معضلات نوآوری» هستند بر این عقیده‌اند که ماهیت کسب و کار قدیمی یعنی حفظ مشتریان فعلی و ترس از منسوخ شدن و کوتاه‌بینی آن هر نوع فعالیت اینترنتی را با شکست مواجه خواهد کرد. بارنز و نوبل^(۲) شرکتی است که چنین تفکری دارد. این شرکت در رقابت با شرکت آمازون. کام^(۳) یک بخش کاملاً مجزا یعنی بارنز - نوبل. کام^(۴) را ایجاد کرد. این بخش با جدا شدن از سازمان اصلی امتیازات بسیاری کسب کرد. این بخش توانست قدرت تصمیم‌گیری خود را تقویت کند، انعطاف‌پذیری بسیار بالایی را حفظ کند، یک فرهنگ کارآفرینی را ایجاد نماید، مدیریت کیفیت را بدست آورد و از طریق اینترنت سود زیادی کسب کند. اما علی‌رغم این مزایا، این واحد دچار اشکال شده است. در ژانویه ۲۰۰۰، جانانان بالکل^(۵) مدیر عامل آن پس از یک سال کار استعفا داد. در

قدیم و موفقیت احتمالی آنها خواهیم آموخت. مهم‌ترین یافته ما بسیار ساده است: مزایای یکپارچه شدن آنقدر بزرگ هستند که گاهی اوقات بطور کامل نادیده گرفته می‌شوند. بجای تمرکز بر روی انتخاب کردن، مثلاً آیا باید در خانه اینترنت داشته باشیم یا صرفاً از آن به عنوان یک وسیله جانبی استفاده کنیم باید مدیران اجرایی این سؤال را مطرح کنند که آیا این میزان یکپارچگی برای شرکت ما قابل درک است یا خیر؟ در این مقاله، ما به سه شرکت خرده‌فروشی معتبر خواهیم پرداخت که در قبال یکپارچه کردن فعالیتهای فیزیکی و واقعی خود از رویکردهای کاملاً متفاوتی استفاده کرده‌اند، تجربیات آنها نشانگر طیفی از انتخابهای ممکن می‌باشد و نمایانگر نوعی توازن در هر انتخابی است.

استراتژی زنجیره‌ای شرکت آفیس دیپان^(۶)

این شرکت با یکپارچه ساختن سایت شبکه‌ای خود و انبارهایش جهت تشکیل یک شبکه خرده‌فروشی واحد و زنجیره‌ای به موفقیت خوبی دست یافته است. بیل سلنزر مدیر بخش اطلاعاتی آن می‌گوید: «اینترنت مسیر دیگری است که امروزه، وارد ساختار تجارت و کسب و کار شده است».

این شرکت برای یکپارچه کردن کسب و کار کامپیوتری خود بجای استفاده از آن بعنوان یک محصول جانبی دو دلیل خوب دارد. نخست، بخش فعلی فروش آن با توجه به زیر ساختار خدماتی نیازمند حمایت فروش از طریق اینترنت است. با توجه به مرکز اطلاعات تلفنی کاملاً حرفه‌ای این شرکت و در اختیار داشتن بیش از دو هزار کامیون برای تحویل کالاها، این شرکت برای پردازش سفارشات و تحویل مستقیم کالاها به مشتریان دارای تجهیزات خوبی می‌باشد. دوم، در سالهای گذشته، این شرکت یک سیستم پیشرفته اطلاعاتی شامل محصول نهایی، فروش، مشتری، اطلاعات مربوط به سفارشات و زمان واقعی تحویل را برای ۱۸۲۵ فروشگاه و ۲۰ انبار خود ایجاد کرد. این سیستم ایجاد هماهنگی میان آفیس دپات و مشتریانش را تسهیل کرد.

از نظر مشتریان، مسیرها و کانالهای یکپارچه شده خرید کردن را ساده‌تر و بهتر ساخته‌اند. فرض کنید بدنبال خرید یک چاپگر جدید هستید. شما می‌توانید از طریق این شرکت اطلاعات کاملی در مورد قیمت انواع چاپگر بدست آورید. هنگامی که

بهترین مدل را پیدا کردید، می‌توانید از طریق خط ارتباطی کامپیوتری خود بخريد و بدون هیچ گونه هزینه‌ای روز بعد آن را تحویل بگیرید. و اگر عجله دارید می‌توانید از طریق این شبکه مطمئن شوید که در انبار چنین چاپگری وجود دارد و در این صورت خودتان مستقیماً به آنجا بروید و کالای مورد نظرتان را تحویل بگیرید. با ارائه چنین اطلاعاتی، میزان ترده در شبکه این شرکت افزایش یافته است. در عین حال این شرکت از فروشگاههایش

برای توسعه سایتش استفاده می‌کند. مثلاً این شرکت در یک برنامه آزمایشی کیوسکه‌هایی را در داخل فروشگاههایش تعبیه نمود تا مشتریان بتوانند با استفاده از آنها با شبکه‌اش ارتباط برقرار کنند. مشتریان می‌توانند از این سایت برای انتخاب کالاها موجود استفاده کنند. آنها با فراگیری تواناییهای این سایت، استفاده از آن در محیط کار یا محیط خانه خود را افزایش می‌دهند و این دو کانال بجای اینکه یکدیگر را منسوخ کنند در ایجاد یک مدار و چرخه مناسب به یکدیگر کمک می‌کنند.

البته آفیس دپات، کام تا حدی استفاده از کاتالوگ را از رده خارج می‌سازد، اما این امر چیز بدی نیست. برای مشتریان دستیابی به کالاها از طریق شبکه ارزانتر از کاتالوگ است که چاپ و ارسال پستی آنها بسیار پرهزینه است. محصولات و قیمتها را می‌توان بطور مستمر در شبکه تغییر داد اما کاتالوگها بسرعت خارج از رده می‌گردند. همچنین گرفتن

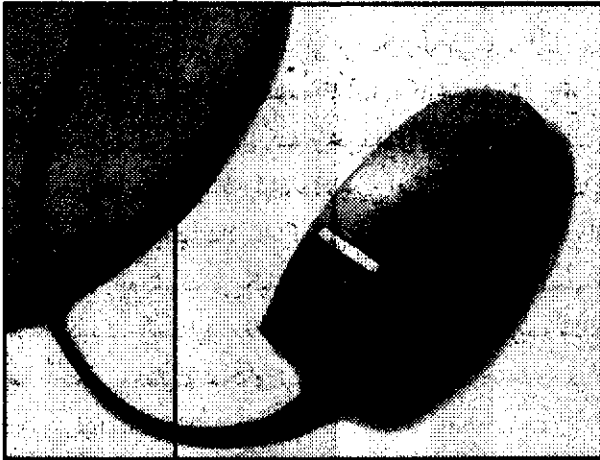
سفارشات از طریق شبکه بمراتب کارآمدتر از تلفن است. بطور میانگین هزینه معاملات از طریق شبکه نصف سفارش دادن از طریق کاتالوگ است. آفیس دپات، کام مکمل فروشگاههای موجود از طریق ارزش افزوده به ۵۰ هزار مشتری شرکت است که شرکتهای بزرگ و متوسطی هستند که پول زیادی را صرف محصولات آن می‌کنند. مثلاً هر مشتری نگرش خاصی خود را از این محصولات دارد هنگامی که کارکنان یک شرکت مشتری وارد سایت می‌شوند، گزینش می‌شوند و این امر خرید و میزانی که آنها باید پردازند را مشخص می‌کند. مثلاً یک منشی تنها می‌تواند محصولات اصلی - قلم، ماشین دوخت و کاغذ - بخرد در حالی که مدیر یک شرکت می‌تواند هر چیزی بخرد. این امر باعث می‌شود که خرید و فروش بزرگ کاغذ حذف شود و در این حالت بین ۷۰ تا ۲۰۰ دلار برای هر بار خرید صرفه‌جویی می‌شود. بعلاوه اگر مشتریان بزرگ بجای فکس یا تلفن، سفارشات خود را از طریق شبکه ارائه دهند، آفیس دپات به آنها تخفیف بیشتر خواهد داد که این کار هم برای آفیس دپات و

در مطالعه این امر که چگونه شرکتهایی همچون بارنول و نوبل به سمت شبکه‌ها رفته‌اند، مطالب زیادی درباره ترکیب استراتژیهای جدید و قدیم و موفقیت احتمالی آنها خواهیم آموخت. مهمترین یافته ما بسیار ساده است: مزایای یکپارچه شدن آنقدر بزرگ هستند که گاهی اوقات بطور کامل نادیده گرفته می‌شوند.

هم برای مشتریان مقرون به صرفه خواهد بود.

در حالی که بسیاری از مشتریان خرید خود را از کاتالوگ به شبکه تغییر داده‌اند، اما هنوز هم عده‌ای کاتالوگ را ترجیح می‌دهند. حتی در این شرایط نیز شبکه بازدهی خواهد داشت. هنگامی که مشتریان تلفن می‌زنند آنها با عملاتی صحبت می‌کنند که به شبکه دسترسی دارند و می‌توانند اطلاعات دقیق را در اختیار مشتری قرار دهند و به تمامی سوابق مشتری دست پیدا کنند. آنها با استفاده از سیستمهای نصب شده بر روی شبکه حتی می‌توانند بازدهی کاتالوگها را نیز بالا ببرند.

تجربه این شرکت نشان می‌دهد که در برخی موارد، عواید یکپارچه کردن بطور کامل مزایای مجزا بودن را تحت الشعاع قرار می‌دهد. اگر آفیس دپات فقط یک شبکه مستقل را برای خودش ایجاد می‌کرد می‌توانست سود بیشتری ببرد، اما در عوض عواید مشتریان و امتیازات



اگر چه بنظر نمی‌رسد که این دو شرکت کاملاً از هم مجزا هستند، اما در زمینه‌های خاصی شدت بلایکدیگر یکپارچه هستند. مهمترین موضوع اعتبار مشترک آنها است. جلب مشتری بر عهده کی بی است. فروشگاهها نیز از طریق تبلیغات، سایت شبکه‌ای را توسعه می‌دهند. تنها چند ماه پس از شروع کار کی بی کیدز، مشاوران گومز این شرکت را در زمینه جلب اعتماد مشتریان در سایت‌های شبکه‌ای در رده اول قرار دارند. امکان نداشت که بدون اعتبار کی بی، کی بی کیدز بتواند به چنین موفقیتی دست یابد. امتیاز ناشی از اعتبار اهمیت سزایی دارد. اگر چه بسیاری از مشتریان که وارد اینترنت می‌شوند، بسیاری از نامهای خرده‌فروشی اسباب بازی در اینترنت ناآشنا بودند اما اکثر آنها بخوبی کی بی را می‌شناختند.

همچنین این شرکت هوشمندانه سایت خود را بجای کی بی تویز، کام، کی بی کیدز، کام نامید. این شرکت با پرهیز از نام "تویز"^(۱۲) می‌تواند به امتیازات یک نام یکپارچه شده دست یابد. سرینواسان می‌گوید: "ما می‌خواهیم یک خرده‌فروش پیشرو برای اسباب بازی باشیم".

یکی دیگر از بخشهای یکپارچگی، خدمات مشتریان می‌باشد. سرعت خرید در شبکه، ۱۳۰۰ برابر بیشتر از شیوه‌های مرسوم در فروشگاههای کی بی می‌باشد. این امر به معنای رضایتمندی کامل از خرید و فروش شبکه‌ای است. در عین حال این کار به فروشگاهها کمک می‌کند تا به مشتریان بیشتری دست یابند.

سومین امتیاز یکپارچگی مسئله خرید می‌باشد که بواسطه آن کی بی کیدز توانسته ارتباط کی بی با عرضه کنندگان محصولات را به حداکثر برساند. کی بی بعنوان دومین خرده‌فروشی بزرگ، دارای قدرت زیادی در بازار است و بدینوسیله می‌تواند قیمت و شرایط تولید کنندگان اسباب بازی را تحت سلطه خود قرار دهد. کی بی کیدز برای بهره‌برداری از این

استراتژیک ناشی از یکپارچگی همچون افزایش فروش، کسب اعتبار و افزایش قدرت خرید را قربانی می‌کرد. آفیس «بات. کام بعنوان یک فعالیت مجزا، اقدامی دیگر برای جذب مشتریان در شرایطی است که جنگ بی پایان قیمت‌ها همچنان ادامه دارد.

سرمایه‌گذاری مشترک شرکت اسباب‌بازی کی بی^(۷)

سایر بخشهای خرده‌فروشی کمتر حاضرند شیوه‌های قدیمی و جدید را با یکدیگر ترکیب کنند. یکی از این بخشها، تولید اسباب بازی است. خرده‌فروشان بزرگ تجربه چندانی در مورد استفاده از کاتالوگ ندارند و کار آنها عمدتاً متمرکز بر فروشگاههایشان می‌باشد بنابراین ایجاد یک فروشگاه شبکه‌ای نیازمند ایجاد یک زیربنای جدید بازاریابی مستقیم و اجرای مهارتهای جدید مدیریتی است. همچنین فروشندگان بسیار حساسیت بالایی نسبت به قیمت‌ها دارند و برخلاف سایر بخشها، ارزش زیادی برای مناسب بودن یک خرده‌فروشی قائل هستند. اگر مشتریان شما جنس مرغوب می‌خواهند، باید با ایجاد یک کانال به ارزشی که مدنظر آنها است افزود. اگر آنها صرفاً بدنبال پایستری قیمت هستند، می‌توان از کانال جدیدی برای ارائه محصولات مرفه‌تر به صرفه‌تر استفاده کرد. اگر چه شرکت Toys که بزرگترین خرده‌فروش الکترونیکی اسباب بازی است توجه زیادی را در رسانه‌های گروهی بخود جلب کرده، اما شرکتی که هوشمندانه‌ترین استراتژی الکترونیکی را در زمینه صنعت اسباب بازی به اجرا در آورده شرکت کی بی می‌باشد. کی بی بجای ایجاد یک شبکه جدید به شبکه برین پلی^(۸) که یک خرده‌فروش اسباب بازی برای کودکان است، پیوست و خط الکترونیکی کی بی کیدز، کام^(۹) را ایجاد کرد. کی بی ۸۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری مشترک انجام داد و بدلیل اعتبار بالای ۸۰٪ از سهام این شرکت را بدست آورد. برین پلی که امروزه تحت نام کی بی لیدز، کام فعالیت می‌کند، تخصص و دانش تجارت الکترونیکی را فراهم می‌کند که کی بی قبلاً از آن بی بهره بوده است. از این طریق کی بی توانسته است به هر دو امتیاز یکپارچگی و مجزا بودن دست یابد.

به لحاظ سازمانی کی بی کیدز مجزا از کی بی است. مقر آن در محل سابق برین در پلی دنور^(۱۰) است که با مقر کی بی در ماساچوست، دو هزار مایل فاصله دارد و عمدتاً تحت کنترل تیم مدیریت و پرسنل فنی سابق برین پلی قرار دارد. این افراد قبلاً از اینترنت استفاده کرده‌اند و بخوبی می‌توانند با چالشهای منحصر بفرد تجارت الکترونیکی مقابله کنند و قادرند یک فرهنگ توأم با سرعت و بدون هزینه را در کی بی ایجاد کنند. سریکانت سرینواسان^(۱۱) مدیرعامل کی بی کیدز، کام می‌گوید: "همه آنچه که ما انجام می‌دهیم اینترنت است".

قدرت خریدارانش را با خریداران کی بی یکپارچه می‌سازد. اگر چه پرسنل فنی دو شرکت مجزا هستند، اما آنها در کارخانه شرکت واقع در ماساچوست در کنار هم کار می‌کنند و خریدها را هماهنگ می‌سازند. با توجه به اینکه سایر خرده‌فروشان فاقد چنین امری برای خرید هستند، آنها مجبورند تا قیمت‌هایشان را با کی بی هماهنگ کنند تا چهار زبان نگردند. در واقع، شرکت‌های یکپارچه شده می‌توانند در خصوص قیمت‌ها با عرضه‌کنندگان انحصاری مذاکره کنند، البته امتیازات یکپارچه شدن صرفاً متعلق به فعالیت شبکه‌ای نیست.

سرنیواسان بر این عقیده

است که موفقیت شیوه‌های قدیمی یک خرده‌فروش آرزوی همیشگی عرضه‌کنندگان است، او می‌گوید: «فروشگاهها معیارها را به ما ارائه می‌کنند و ما نیز ارائه کننده رشد و توسعه هستیم. تولید کننده یک اسباب بازی مرغوب و پرطرفدار حاضر است محموله بعدی خود را به یک توزیع کننده

خلاق و دارای رشد بالا همچون کی بی ارسال کند نه یک خرده‌فروش که از رویه‌های قدیمی و رو به افول استفاده می‌کند».

در نهایت اگر چه تیمهای مدیریت هر دو شرکت مجزا هستند، معهذآکی بی کیدز می‌تواند از ۷۰ سال تجربه کی بی در فروش اسباب بازی استفاده کند. طبیعتاً، مدیریت کی بی دارای استعداد و شم خوبی درباره این صنعت که هر تازه واردی دارای آن نیست، می‌باشد. برای تضمین به بار نشستن عقاید صحیح، سه تن از اعضای هیئت مدیره کی بی کیدز جزء مدیران کی بی می‌باشند. این شرکتها در میان مدیران تمامی سطوح خود، دارای ارتباطی مستمر هستند.

اما با موضوع تضادهایی که بعضی اوقات در شبکه رخ می‌دهد، چگونه برخورد می‌شود؟ سرنیواسان می‌گوید: «ما شاهد هستیم که حداقل تضاد میان شبکه و فروشگاههای ما بوجود می‌آید. کی بی یک فروشگاه زنجیره‌ای است اما محل خرید نهایی نیست. با این وجود وقتی افراد از طریق شبکه بسراغ ما می‌آیند، دنبال چیزی خاصی هستند. شرکت‌های خرده‌فروشی که مقصد نهایی فروش هستند بمراتب دارای چالشهای بیشتر از کی بی هستند که در شبکه عمل می‌کند».

مشارکت رایت اید^(۱۳)

صنعت دارو دارای انبوهی از ترکیب استراتژیهای قدیم و جدید

است. مثلاً شرکت وال گریز. کام^(۱۲) بطور کامل تحت چنین شرایطی عمل می‌شود. در ژوئن گذشته، سی وی اس،^(۱۵) سوما، کام^(۱۶)، را خرید و به گفته تام پیگوت^(۱۷) مدیرعامل آن، برای افزایش اعتبار خود و رضایت مشتریان نامش را سی وی اس، کام^(۱۸) گذارد. اگر چه سی وی اس کام بطور کامل توسط سی وی اس اداره نمی‌شود، اما دارای تیم مدیریت مجزایی در واشینگتن است. شرکت بزرگ داروسازی رایت اید بیشتر به دنبال مشارکت است تا مالکیت.

از آنجایی که رایت اید بر این عقیده بود که تنها بخشی از فروشش را

می‌تواند از این طریق انجام دهد، لذا

تلاشهای اولیه در این زمینه موقتی و

مقطعی بود. چهار ماه پس از شروع

کنار سوما، کام، مشتریان تنها

می‌توانستند در سایت رایت وارد

شوند اما نمی‌توانستند چیزی بخرند.

هنگامی که ثابت شد شبکه یک

کانال مهم خرده‌فروشی است، رایت

اید سرعت نیاز به حضور در یک

شبکه واقعی را احساس کرد. لذا در

یک شرکت اگر بخواهد یکپارچه شود یا مجزا باقی بماند، موضوع تیمهای مدیریتی آن مسئله‌ای است که پاسخ دادن به آن بر عهده خود مدیریت و الگوهای کاری همان شرکت می‌باشند. یک تیم یکپارچه شده بهتر می‌تواند اهداف استراتژیک را یکسان نماید، از همکاریهای مختلف استفاده کند و به تبادل دانش و اطلاعات بپردازد.

ژوئن ۱۹۹۹، رایت اید ۲۵/۳٪ از سهام دراگ استور. کام^(۱۹) را به ارزش

۷/۶ میلیون دلار خرید. مارتین گراس^(۲۰) رئیس و مدیر عامل سابق

رایت اید آن را یک مشارکت استراتژیک می‌داند که نسبت به صرف

زمان و پول برای مالکیت دارای توجیه اقتصادی بیشتری است. درآگ

استور. کام یک شریک بسیار خوب است زیرا تواناییهای اینترنت و

سرمایه‌گذارانی قوی را بهمراه خود می‌آورد و بنا بر این خطر

سرمایه‌گذاری رایت در تجارت الکترونیکی را کاهش داد.

رایت اید نیز همانند سی وی اس بدنبال وارد کردن تخصص اینترنت

بود، اما این یک هدف یکسان برای همه شرکتها بشمار می‌رود. رایت

اید و دراگ استور بطور کاملاً مجزا اداره می‌شود و اگر چه اعتبار آنها در

هر دو کانال افزایش یافته اما آنها همچنان مجزا باقیمانده‌اند. مثلاً، رایت

اید بر این نکته اصرار نمی‌ورزید که نام شرکت بجای دراگ استور. کام،

رایت اید. کام باشد. چنین اصراری کاملاً اشتباه می‌باشد. درآمد شرکتی

همچون دراگ استور. کام کاملاً قانع کننده است زیرا فروشگاههایی که

از رویه‌های قدیمی استفاده نمی‌کنند نمی‌توانند تجربیات خوبی را درباره

مشتریان ارائه دهند.

اگر چه شرکتها اعتبار خاص خود را دارند، اما آنها می‌خواهند که

شرکت‌های داروسازی از نظر مشتریان شرکت‌های یکپارچه باشند. در همین

رایت آید و دراگ استورکام برای دستیابی به حداکثر ارزش مشارکتشان، یک تیم یکپارچه سازی را ایجاد کرده‌اند. اگر چه هر دو شرکت بطور مجزا اداره می‌شوند، اما این تیم برای تبادل عقاید و اطلاعات میان مدیران، چارچوبهایی را به آنها ارائه می‌نماید. این امر حالتی رسمی دارد و ماری ساموتز^(۲۲)، رئیس و مدیر مالی رایت آید در هیئت مدیره دراگ استورکام حضور می‌یابد. دراگ استورکام از تجربه و ارتباطات او استفاده می‌کند اما تصمیمات استراتژیک خود را به شکلی کاملاً مستقل اتخاذ می‌کند. در نهایت، مشارکت میان رایت آید و دراگ استورکام باعث می‌شود که هر یک از دو شرکت بدون قربانی کردن انعطاف پذیری خود از تخصص دیگری بهره ببرد. اگر شیوه‌های قدیمی رایت آید اخیراً مشکلاتی را برای آن به همراه داشته، اما مشارکت نوآورانه آن با دراگ استورکام نقطه عطفی در این شرکت و الگویی مشهور ثمر برای دیگران است.

طیفی از انتخابها

با توجه به استراتژیهای گوناگون سه شرکت مورد بحث، تصمیم به جدایی - یکپارچگی یک انتخاب دو گانه بشمار نمی‌رود. همواره تغییراتی نامحدود در یکپارچگی وجود دارد. شرکتهای می‌توانند با داشتن اندیشه‌ای دقیق در مورد ابعادی از کسب و کارشان که باید یکپارچه و ابعادی که باید مجزا شوند، استراتژیهای جدید و قدیم خود را با شرایط خاص بازار و رقابت هماهنگ کنند و موفقیت خود در کسب و کار الکترونیکی را افزایش دهند.

به اعتقاد ما برای شروع، چهار بعد از ابعاد شرکت یعنی اعتبار (نام)، مدیریت، فعالیتها و سهم مالکیت باید ارزیابی شوند و میزان یکپارچگی مناسب در هر یک از آنها مشخص شود. در استراتژیهای جدید و قدیم ما به سه شرکت پرداختیم که یکپارچه شدن را در هر یک از ابعاد خود تجربه کرده‌اند.

اعتبار (نام). انتخاب یکپارچه کردن یا مجزا نگه داشتن اعتبار شرکتهای انتخابی بزرگ میان اعتماد و انعطاف پذیری است، گسترش نام و اعتبار یک شرکت به اینترنت، باعث می‌شود که آن شرکت از اعتبار مستمر شبکه برخوردار شود. مشتریان فعلی اینترنت یک منبع درآمد خوب محسوب می‌شوند و مشتریان جدید نیز می‌دانند که سایتهای قانونی تر هستند و خریداران از کلاهبرداری در زمینه کارتهای اعتباری بشدت هراس دارند. بعلاوه، همانطور که در مورد آپیس دیات و کی بی دیدیم، یکپارچه ساختن نام و اعتبار می‌تواند به یک چرخه مناسب و صحیح بیانجامد که در آن مشتریان شبکه‌ای با سراغ فروشگاهها می‌روند و مشتریان روشهای قدیمی به سراغ شبکه‌ها می‌روند و همه این

راستاهای اقدامات زیادی انجام داده تا از طریق مشتریان رایت آید به اعتبار خود بیفزاید، جکی اریکسون مدیر بازرگانی دراگ استورکام می‌گوید: امروزه بطریقه‌ها، کیسه‌ها و حتی قبوضی پرداخت رایت آید جزو آرم دراگ استورکام هستند. از دیدگاه تجاری ما با رایت آید کار می‌کنیم تا کالاهایمان را در فروشگاهها عرضه کنیم و چنین فعالیتهایی مکمل یکدیگر هستند. مثلاً در فصل تعطیلات گذشته، رایت آید یک کارت ۱۵ دلاری دراگ استورکام را در ساک خرید مشتریان قرار می‌داد. به گفته وی فرای ویلسون^(۲۳) مدیر دراگ استورکام، استفاده از دو نام مجزا، باعث گسترش دو چیز می‌گردد: نخست این کار اعتماد و شناخت مرتبط به نام رایت آید را حفظ می‌کند و دیگر اینکه یک اعتبار مشخص را ایجاد می‌کند که کاملاً بر اساس انتظارات در سیستمهای شبکه‌ای است.

رایت آید و دراگ استورکام بسیاری از امور شغلی خود از جمله اجرای کار را یکپارچه ساخته‌اند. یکپارچگی عملیاتی عامل مهمی برای دراگ استورکام بود زیرا این کار باعث می‌شد که این شرکت به سیستمهای بهداشتی و یارانه‌های مدیریت عواید داروسازی (PBM) رایت آید که به بیش از ۵۰ میلیون نفر تعلق می‌گرفت، دست یابد. در ابتدا مدیران عواید داروسازی علاقه‌ای به کار با دراگ استورکام نداشتند زیرا آنها آن را تهدیدی برای استراتژیهای اینترنتی خود می‌دانستند. از آنجائی که میزان فروش، یک جریان درآمدی مهم برای دراگ استورکام به شمار می‌رفت و از آنجائیکه ۸۰٪ آمریکاییها تحت پوشش PBM قرار دارند، از دست دادن این کسب و کار یک فاجعه بشمار می‌رفت. اما اکنون، از آنجائی که عملیاتهای اجرایی با فعالیتهای رایت آید یکپارچه شده‌اند، لذا مشتریانی که با رایت آید کار می‌کنند می‌توانند از مزایای دراگ استورکام نیز بهره‌مند شوند. این نوع یکپارچه شدن فعالیتهای عملیاتی هم قدرت خرید شرکتهای بالا می‌برد و هم باعث صرفه‌جویی مهمی در هزینه‌های آنها می‌گردد.

مشارکت رایت آید - دراگ استورکام هم از مشتریان و هم از منافع و عواید هر دو شرکت سود می‌برد. مشتریان می‌توانند از طریق رایت آید، داروهای مورد نیاز خود را از دراگ استورکام تهیه کنند و دیگر منتظر نشوند تا آنها برایشان حمل شوند. امتیاز بزرگ این کار آن است که ۳۰ درصد داروهای مورد نیاز فوراً تهیه می‌شوند، بدین ترتیب مشتریان از خط ارتباطی رایت آید استفاده می‌کنند اما در واقع قیمت داروهای دراگ استورکام را می‌پردازند. این کار باعث می‌شود که دراگ استورکام داروهای مورد نیاز را یکروزه تهیه کند و در عین حال این امکان را فراهم می‌آورد که هر دو شرکت بخش بیشتری از سفارشات مشتریان را دریافت دارند.

یک شرکت استفاده کننده از رویه‌های قدیمی می‌تواند سود هنگفتی در بازار سهام بدنبال داشته باشد. شرکتهای استفاده کننده از روشهای قدیمی همچنان بکار خود ادامه می‌دهند. سؤال این است که: چه الگویی برنده خواهد شد؟ پاسخ این سوال نیز به توانایی یک شرکت در حفظ توازن میان جدا بودن و یکپارچگی برمی‌گردد. یک شرکت می‌تواند با پرهیز از انتخابهای بدون درایت و در نظر گرفتن هر بخش از کار، توازن خوبی را میان آزادی عمل، انعطاف پذیری و خلاقیت ناشی از جدا بودن و از سوی دیگر فعالیت‌ها، بازاریابی و اقتصاد اطلاعاتی ناشی از یکپارچه شدن فراهم آورد.

- 1 - Clayton Christenser
- 2 - Barne & Noble
- 3 - Amazon.Com
- 4 - Barne - Noble.Com
- 5 - Jonathan Bulkeley
- 6 - Office Depot
- 7 - KB
- 8 - Brain Play
- 9 - Srikanth Srinvasan
- 10 - Denver
- 11 - KB kids.com
- 12 - toys
- 13 - Rite Aid
- 14 - Wolgreens.com
- 15 - CVS
- 16 - Soma.com
- 17 - Tom Pigott
- 18 - CVS.Com
- 19 - Drugstore.com
- 20 - Martin Graes
- 21 - Vebby Fry Willson
- 22 - Mary Sammons

موارد به ایجاد اعتبار کمک می‌کنند. اما یک شرکت در یکپارچه ساختن اعتبار خود، انعطاف پذیرش را از دست می‌دهد. یک شرکت شبکه‌ای مجبور است همان محصولات و قیمتهای فروشگاهها را ارائه دهد. همچنین در یک نام مشترک، استفاده از اینترنت برای دستیابی به یک بخش خاص از مشتریان دشوارتر می‌گردد. کسی بی‌کیندز با اندکی تغییر نام کسی بی‌توانست این مشکل را حل کند. کمی خلاقیت می‌تواند باعث شود که بهره‌عظیمی از فضای اینترنت نصیب یک شرکت شود.

مدیریت

یک شرکت اگر بخواهد یکپارچه شود یا مجزا باقی بماند، موضوع تیمهای مدیریتی آن مسئله‌ای است که پاسخ دادن به آن بر عهده خود مدیریت و الگوهای کاری همان شرکت می‌باشد. یک تیم یکپارچه شده بهتر می‌تواند اهداف استراتژیک را یکسان نماید، از همکاریهای مختلف استفاده کند و به تبادل دانش و اطلاعات پردازد. تیمهای مجزا می‌توانند تمرکز بیشتری نمایند، برای نوآوری آزادی بیشتری داشته باشند و از تداخل یک الگو با الگوی دیگر پرهیز کنند. حتی در اینجا، شرکتهای مجبور نیستند همه تصمیمها را بگیرند. پرسنل خرید کسی بی‌وکی بی‌کیندز تحت یک مدیریت یکسان قرار دارند، اما مدیران ارشد آنها کاملاً مستقل عمل می‌کنند.

فعالیتها

تصمیم در مورد یکپارچه کردن فعالیتها باید مثبتی بر قدرت سیستمهای فعلی توزیع و اطلاعات یک شرکت و قابلیت انتقال آنها به اینترنت باشد. یکپارچه شدن می‌تواند باعث کاهش هزینه‌ها، یک سایت اطلاعاتی بهتر و امتیازات رقابتی بهتر گردد. جداسازی باعث می‌شود که یک شرکت بدون استفاده از سیستمهای قدیمی به سیستمهای بسیار پیشرفته دست یابد و از تواناییهای پیشرفته اینترنت استفاده کند.

سهام مالکیت

شرکت باید متعلق به چه کسی باشد؟ از تمام تصمیمات یکپارچه سازی این بخش بیشترین توجه را بخود جلب می‌کند. یکپارچه‌سازی، این امکان را فراهم می‌آورد که یک شرکت مادر از ارزش کامل حرفه خود در اینترنت برخوردار گردد یعنی دقیقاً همان کاری که آفیس دپات انجام داد. جداسازی به جذب مدیران مستعد کمک می‌کند و این امکان را نیز فراهم می‌آورد که به سرمایه خارجی دست یابد.

کسی بی با ایجاد کسی بی کیندز: کام از تخصص برین پلی استفاه می‌کند و از هزینه اولیه ایجاد یک سایت در اینترنت رهایی یافت. مالکیت مجزا می‌تواند در مشارکت با شرکتهای دیگر انعطاف پذیری بیشتری ارائه نماید. در نهایت حفظ سهم مالکیت در یک شرکت مجزای اینترنتی و در