

БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ

Как Dell завоёвывала рынок



ЛИВАЙ ГИЛЛАРД

Ливай Гиллард

Больше, чем прямые продажи.

Как Dell завоёвывала рынок

<https://litres.ru/74628494>

SelfPub; 2026

Аннотация

Убрать посредников легко. Повторить успех Dell оказалось куда труднее.

За привлекательной ценой компьютера стояла целая система: сборка под заказ, быстрый оборот запасов, работа с поставщиками и прямой контакт с покупателем. Эта книга даёт заглянуть внутрь бизнеса и понять, почему копирование одной удачной идеи ещё не приносит её результатов.

Читайте с вопросом о своей компании: где деньги застревают, какие звенья только добавляют расходы и что мешает услышать клиента? История Dell особенно интересна в тот момент, когда начинаешь узнавать в чужих управленческих задачах собственные. Возьмите её до следующей попытки поднять прибыль одним лишь ростом продаж.

Содержание

Предисловие	4
Введение	6
Глава 1. Прямые продажи через Интернет	67
Конец ознакомительного фрагмента.	94

Больше, чем прямые продажи. Как Dell завоёвывала рынок

Предисловие

Предисловие

Среди известных предпринимателей Майкл Делл занимает особое место: он не только построил необычайно успешный бизнес, но и изменил модель продаж персональных компьютеров. Благодаря инновационной модели прямых продаж он обеспечил компании Dell стремительный рост в сфере информационных технологий. Так он стал одной из ключевых фигур на рынке персональных компьютеров, а его конкуренты оказались в тени успеха Dell.

В 1987 году была основана компания Dell; в 1992 году компания Dell впервые вошла в список 500 крупнейших компаний мира по версии журнала «Fortune»; в 1996 году 32-летний Майкл Делл был признан одним из 25 лучших предпринимателей мира по версии журнала «BusinessWeek»; в 2000 году объем продаж компании Dell превысил 30 миллиардов долларов, и она заняла 48-е место в рейтинге 500 крупнейших компаний мира по версии журнала «Fortune»;

в 2007 году Майкл Делл вернулся в компанию, и Dell была реорганизована; в 2011 году компания Dell успешно прошла трансформацию, что ознаменовало начало новой эры в истории Dell. Оглядываясь на историю развития компании Dell и анализируя её блестящие достижения, можно сказать, что главными причинами такого успеха Dell на мировом рынке стали выстроенная система управления компанией и неизменная стратегия прямых продаж.

В Китае на рынке персональных компьютеров конкуренция тоже очень высока. Несмотря на сильных конкурентов, Dell сумела потеснить IBM, завоевать значительную долю китайского рынка ПК и стать его лидером. Опыт Dell заслуживает внимания китайских ИТ-компаний и специалистов. Надеемся, эта книга побудит к размышлениям и даст полезные идеи и примеры для каждого человека и каждой организации, стремящихся к успеху в карьере и интересующихся развитием Китая.

Введение

Выход за рамки прямых продаж

Легенда о Dell

Успех компании Dell на мировом рынке широко известен; однако в широко известной легенде о Dell основное внимание уделяется модели прямых продаж, низким запасам и стратегии низких цен, в то время как о таких внутренних механизмах работы компании, как корпоративная культура, организация и руководство, а также продуктовая стратегия, известно очень мало.

Самая успешная компания прямых продаж в мире

Компания Dell является самой успешной компанией прямых продаж в мире, которая на протяжении более 30 кварталов подряд демонстрировала рост, превышающий средний показатель по отрасли. В то время как средний темп роста в ИТ-отрасли составлял 16–17 %, темпы роста компании Dell находились в диапазоне 30–40 %. У некоторых компаний время от времени появляются «звездные» продукты, демонстрирующие особенно выдающиеся результаты. Многие транснациональные корпорации пытаются копировать или подражать модели прямых продаж, но сталкиваются с множеством проблем и не могут даже сравниться с Dell. Фондовые менеджеры с Уолл-стрит высоко оценивают компанию Dell, считая, что её способность продемонстри-

ровать поразительную устойчивость в чрезвычайно неблагоприятных экономических условиях прошлого является бесценным достижением.

Так что же стало причиной успеха компании Dell? Если проанализировать блестящие результаты компании Dell, становится очевидным, что основой успеха являются неизменная модель прямых продаж и точное управление группой компаний.

Благодаря гибкой организационной стратегии модель прямых продаж позволяет компании избежать посреднических наценок, в любое время отслеживать реальные потребности рынка, избавиться от рисков, связанных с сезонностью и точностью прогнозов, а также оперативно передавать информацию в отделы планирования и разработки продукции. Это значительно упрощает процесс и делает всю модель ведения бизнеса более удобной. Высокоэффективный производственный процесс и модель прямых продаж позволяют эффективно снизить затраты, повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить долю рынка; преимущества такого подхода особенно ярко проявляются в условиях слабого рыночного спроса.

В связи с растущей глобализацией мировой экономики и повышением требований к цепочке поставок характер закупочной деятельности крупных международных компаний также претерпел значительные изменения. Уникальность системы управления цепочкой поставок компании Dell нераз-

рывно связана с тем вниманием, которое она уделяет поставщикам. Dell всегда делилась с поставщиками всем своим опытом, не только формируя тесные партнерские отношения с ними на стратегическом уровне, но и совместно с ними развиваясь в таких областях, как проектирование, планирование, управление процессами и реализация реальных цепочек поставок и систем операционного управления, с целью совместного повышения удовлетворенности и лояльности клиентов.

Компания Dell также уделяет большое внимание уровню удовлетворенности клиентов и придает огромное значение соответствующим показателям. Это ясно видно из того, что в феврале 1999 года она впервые была признана самой уважаемой компанией США, а также одной из самых уважаемых компаний мира. Этот рейтинг основывается не только на финансовых результатах и курсе акций, но, прежде всего, на общественном мнении о компании и уровне удовлетворенности её сотрудников. Этот рейтинг считается в компании Dell очень важной наградой, свидетельствующей о том, что она действительно является успешной компанией, а не просто компанией с хорошими показателями управления. Кроме того, в мае 2000 года компания вошла в десятку лидеров рейтинга Harris-Poller по восприятию бренда. Первые четыре места заняли Sony, General Motors (GM), General Electric (GE) и Ford — компании, с продукцией которых ежедневно сталкивается широкая общественность, и которые видны

всем. Для компаний из этих отраслей занять столь высокие позиции не так просто, но то, что Dell смогла опередить всех других производителей, включая IBM и HP, и занять пятое место, еще раз свидетельствует о ее мощном потенциале, передовых технологиях и рациональном управлении.

Корпоративная культура является важной составляющей успеха компании; вокруг неё сконцентрированы различные аспекты организационного управления, применения стратегий и их реализации. Если сказать, что бизнес-модель Dell, шаг за шагом подтверждавшая свою эффективность, стала залогом успеха стратегии компании, то не менее важной, хотя и часто упускаемой из виду, составляющей является стратегия корпоративной культуры. На самом деле, помимо того, что Стив Делл — гениальный бизнесмен, он также является человеком, ориентированным на людей, уделяющим большое внимание корпоративной культуре и обладающим ярко выраженными гуманистическими чертами.

Как он сам сказал: «Мы нанимаем новых сотрудников с расчетом на то, что они станут нашими преемниками, и устанавливаем правило: каждый должен искать и развивать своего преемника — это часть работы». Он также отмечал: «Насколько я знаю, самый простой и лучший способ создать или поддерживать здоровую, конкурентоспособную культуру — это стать партнерами сотрудников компании, разделяя с ними общие цели и стратегии». Хотя в процессе роста компания Dell сталкивалась с рядом неудач, все они бы-

ли преодолены. На самом деле за всем этим стоит культура: будь то команда, организация, таланты, клиенты или поставщики — везде действует именно культура. Конкуренция уже не сводится к соперничеству отдельных предприятий, а происходит между цепочками поставок или, иными словами, между виртуально интегрированными предприятиями. Чем сложнее структура, тем сложнее система конкуренции, и тем важнее культура, ведь только она способна объединить изначально не связанные между собой предприятия в тесно связанную цепочку поставок. Чем теснее цепочка поставок, тем выше конкурентоспособность.

Согласно данным IDC (Internet Data Center, то есть Интернет-центр обработки данных), в первом квартале 2001 года компания Dell официально обогнала Compaq и стала крупнейшим в мире производителем компьютеров; в сентябре 2000 года в связи со слиянием HP и Compaq компания Dell временно опустилась на второе место. Аналитик с Уолл-стрит Томас Карлсон считает: «Как с точки зрения аналитика, так и с личной позиции, я весьма уверен, что возвращение компании Dell на лидирующую позицию — это лишь вопрос времени: максимум три квартала, а, возможно, уже в следующем квартале мы увидим этот результат». В IT-сфере много любителей посмеяться над чужим несчастьем, и в сентябре 2000 года, когда компания HP объявила о поглощении Compaq, в сети появилась одна очень забавная картинка. Дело в том, что после длительной конкурентной борьбы

Сотраф после слияния оказалась в режиме ликвидации, и с тех пор название Сотраф исчезло — это было равносильно тому, что Dell собственноручно похоронила Сотраф. В то время я еще работал в компании Dell, и, увидев эту картинку, невольно улыбнулся».

После нескольких схваток показатели компании Dell стремительно выросли. Таким образом, успех Dell подтвердил прогноз аналитика с Уолл-стрит Томаса Карлсона: компания не только дала акционерам очень удовлетворительный отчет, но и завоевала всеобщее признание инвесторов с Уолл-стрит, одновременно доказав, что является самой успешной компанией в мире, работающей по модели прямых продаж.

Превосходная модель Dell

Бывший генеральный директор General Electric Джек Уэлч считает: «Многие успешные лидеры постоянно поощряют своих подчинённых и используют их ум и талант, одновременно уделяя внимание их развитию. К тому моменту, когда они сами уходят со своего поста, эти люди уже обладают способностью реализовать свои амбиции. При этом им предоставляются полномочия по принятию решений, что даёт им возможность проявить себя, а не препятствует им и не ограничивает их». Успешные лидеры, выполняя свои руководящие задачи, одновременно готовят лидерские кадры для дальнейшего развития компании».

Конечно, существует множество путей к успеху лидера,

однако успех Майкла Делла выглядит более спокойным, уравновешенным и непринужденным. В книге «Стратегия Dell» Майкл Делл специально обобщил несколько ключевых идей компании Dell, что можно проиллюстрировать несколькими абзацами с задней обложки книги:

Во-первых, «опыт компании Dell доказывает, что человек может обнаружить и освоить конкурентные преимущества, которые, как считалось, не существовали. Чтобы мыслить нетрадиционно, не нужно быть гением, пророком или даже иметь высшее образование — достаточно лишь структуры и мечты».

Во-вторых: «Компания Dell достигла сегодняшних успехов не только благодаря нашим способностям, но и благодаря нашей готовности смотреть на вещи под разным углом — и это также очень важный фактор. Я верю, что возможности рождаются как из интуиции, так и благодаря страстной увлеченности какой-либо отраслью, делом или профессией».

В-третьих: «Я надеюсь, что независимо от того, в какой отрасли вы работаете и чем занимаетесь, эта книга станет для вас руководством при развитии собственных конкурентных преимуществ. Да, мы добились успеха именно в компьютерной индустрии, но эта способность правильно оценивать момент и использовать возможности универсальна — главное, чтобы у вас были любознательность и решимость».

Как сказал Делл, теория успешного ведения бизнеса применима не только к одной области или одной отрасли, но

и универсальна; просто при её применении предприятия должны принимать правильные решения с учётом собственной ситуации.

Оглядываясь на историю развития компании Dell, давайте посмотрим, как Майкл Делл оценивает бизнес-модель своей компании:

Массовая индивидуализация. Компания Dell осуществляет прямые продажи клиентам по телефону или через Интернет, исключая посредников, и изготавливает компьютеры в соответствии с их требованиями. Конкурентное преимущество, которое даёт эта технология, очевидно: благодаря индивидуализации заказов Dell обычно может предлагать клиентам необходимые им компьютеры по цене ниже розничной.

Управление нулевыми запасами. Компания Dell обнаружила, что управление скоростью оборота запасов может стать стратегией получения прибыли; частью этой стратегии является установление прочных отношений с розничными партнерами и обеспечение полного соответствия качества продукции стандартам независимо от места её производства.

Повышение лояльности потребителей. Это означает, что компания должна уделять внимание всему процессу потребления клиентами, включая обслуживание, а также целенаправленно классифицировать потребителей — не просто рассказывая им о преимуществах покупки продукции Dell, а выясняя их предпочтения, потребности и, что наиболее важ-

но, их склонности при выборе.

Установление стратегических партнерских отношений с поставщиками. Такие отношения позволяют обеспечить быстрое внедрение новейших и лучших технологий.

Подбор лучших сотрудников. Dell нанимает не только конкурентоспособных специалистов, способных выполнять текущие рабочие задачи, но и тех, кто обладает потенциалом для реализации будущих проектов компании по мере её развития.

Прямые продажи. Такой способ продаж не только позволяет Dell обойтись без посредников, но и сократить запасы, что в итоге позволяет компании экономить на затратах, которые в противном случае перекладывались бы на потребителей. Что ещё важнее, это даёт Dell возможность напрямую узнавать о потребностях потребителей.

Никогда не прекращайте совершенствоваться. Технологическое лидерство Dell свидетельствует о том, что компания осознает важность инноваций, постоянного совершенствования и повышения качества, а также отражает коммерческую необходимость «предоставлять клиентам те технологии, в которых они нуждаются». Эта объективная двусторонность означает, что компании иногда приходится внедрять результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ других компаний, а иногда — самостоятельно заниматься технологическими разработками.

Глобальное мышление и действия. Объемы продаж ком-

пании Dell свидетельствуют об успехе её глобальной деятельности, поскольку Dell обнаружила, что придерживаться модели прямых продаж, адаптируя её к местным условиям, — это наиболее эффективный путь к глобализации.

Как отмечал Питер Друкер: у каждой компании есть ядро — область, в которой она лидирует, — и поэтому каждая компания уникальна. Компании необходимо сосредоточить свою деятельность на одной области знаний и одном рынке; ей нужна сфера, в которой принимаемые решения приносят реальные результаты. Только при наличии такого ядра сотрудники компании могут найти общий язык; в противном случае управление становится невозможным, и становится непонятно, как принимать правильные решения. Компания Dell очень ценит свою область лидерства.

Интерпретация Питера Друкера

Оценивая блестящие достижения компании Dell, мы обнаруживаем, что причиной успеха Dell в основном является ее выдающаяся теория управления — прямые продажи. Можно сказать, что успех Dell идеально иллюстрирует теорию управления Питера Друкера.

Питер Друкер отмечает: для достижения успеха любое предприятие должно иметь свою теорию управления. Что же такое теория управления? Обычно она состоит из трёх частей:

Во-первых, представление о среде, в которой находится организация. Общество и его структура, рынок, клиенты,

технологии и т. д. — эти представления о внешней среде определяют, за что организация получит вознаграждение.

Во-вторых, представления о миссии и конкретных задачах организации. Эти представления определяют, что организация считает значимым.

В-третьих, представления о ключевых компетенциях, необходимых для реализации миссии организации. Представления о ключевых компетенциях определяют направления, в которых организация должна прилагать усилия для сохранения лидирующих позиций.

Как показывает практика, за последние десять с лишним лет компания Dell побила мировые рекорды роста, пробившись из нуля в список 500 крупнейших компаний мира. Успех компании Dell в основном обусловлен следующими пятью факторами: во-первых, быстрая реакция, производство по запросу, мощная система обработки заказов и производственная система; во-вторых, мощные возможности обработки данных и передовые технологии информационного управления; в-третьих, отличное обслуживание клиентов и мощный колл-центр; в-четвертых, мощная и эффективная цепочка поставок; в-пятых, низкие затраты и ценовая война.

Именно идеальное сочетание этих пяти факторов сделало Dell мировым гигантом в сфере ИТ. Питер Друкер считает: при воплощении эффективной теории управления в конкретную стратегию предположения, касающиеся внешней среды, миссии и ключевых компетенций, должны соответ-

ствовать реальности; концепции, касающиеся этих трех аспектов, должны быть взаимосогласованными; теория управления должна быть известна и понятна всем сотрудникам организации; теория управления должна постоянно подвергаться проверке, поскольку любая теория управления теряет свою эффективность, если устаревает. Компания Dell уделяет большое внимание гипотезам, касающимся этих трех аспектов, и добивается в этом большого успеха.

(1) Предположения об организационной среде

До основания компании Dell в компьютерной отрасли долгое время существовала практика, при которой производители выпускали компьютеры, поставляли их дистрибьюторам и розничным продавцам, а те, в свою очередь, реализовывали их предприятиям и частным потребителям. Даже такая гигантская компания, как IBM, несмотря на наличие собственной разветвленной сети продаж, предпочитала продавать компьютеры через дистрибьюторов. Все считали само собой разумеющимся использование таких косвенных каналов сбыта. Однако у такого подхода было множество недостатков: при использовании косвенных каналов сбыта персональные компьютеры собирались из стандартных компонентов разного происхождения, что исключало возможность выполнения индивидуальных заказов; индивидуальный подход к потребителям также подвергался различным ограничениям: процессор мог быть слишком быстрым или слишком медленным, объем памяти — слишком большим или слиш-

ком малым, а цвет и оформление не соответствовали личным предпочтениям.

Майкл Делл считал, что такой косвенный подход основан на предположении о полной неосведомлённости покупателя. Между тем многие клиенты вовсе не являются новичками в области компьютеров: например, многие студенты выросли вместе с компьютерами, которые стали частью их жизни. Кроме того, Делл полагал, что через несколько лет в мире появятся десятки тысяч хорошо осведомлённых пользователей персональных компьютеров, которые будут обладать всё большими знаниями и предъявлять всё более высокие требования. Кроме того, дорогостоящие компьютерные компоненты быстро устаревают, и со временем их стоимость снижается, поэтому накопление излишков запасов напрямую влияет на прибыль производителя компьютеров. Это и есть так называемая «теория пулов прибыли (profit pools)» по версии Делла: если компания способна более эффективно сокращать запасы компонентов, чем конкуренты, она получит более высокую прибыль.

(2) Предположение о миссии: создание ценности для клиентов

Именно на основе правильной оценки и прогнозирования внешней среды компания Dell сформулировала свою миссию: упростить процесс покупки компьютеров, продавать их напрямую конечным пользователям и возвращать потребителям прибыль, которую обычно получают розничные про-

давцы.

В настоящее время, по мере усиления влияния потребителей, компании, стремясь повысить конкурентоспособность, а также удовлетворенность и лояльность клиентов, внедряют «ориентированную на клиента» философию ведения бизнеса. Это обуславливает необходимость перехода от подхода «изнутри наружу» к подходу «снаружи внутрь» при определении стратегии ведения бизнеса. На самом деле метод «извне внутрь» был предложен специалистом по менеджменту Эдрианом Дж. Славоцким в его всемирно известной книге «Перенос ценности». Он говорит: «Чтобы помочь менеджерам и руководителям компаний решить проблему долгосрочного и устойчивого роста ценности, необходимо освоить метод мышления «извне внутрь». Он начинается с клиента, а затем постепенно прослеживает все этапы корпоративной стратегии.»

Этот подход требует от лиц, принимающих решения, начинать с анализа внешней среды, переосмысливать конкурентоспособность и направление деятельности компании, а также рассматривать ценностные потребности клиентов как отправную точку и конечную цель формирования ключевых компетенций компании. Компания, движимая ключевыми компетенциями, рассматривает свою организацию как огромный цикл обратной связи, начинающийся с понимания потребностей клиентов и заканчивающийся их удовлетворением. Только в том случае, когда ключевые компетен-

ции компании от начала до конца сосредоточены на клиентах, они приобретают стратегическое значение.

Поэтому Делл считал, что он может производить компьютеры лучше, чем IBM, и благодаря прямым продажам предоставлять клиентам более высокую ценность и лучшее обслуживание, став лидером в компьютерной отрасли.

В то время, сталкиваясь с такими гигантами, как IBM и Compaq, Дэл не имел никаких конкурентных преимуществ, но именно благодаря правильным предположениям об организационной среде и миссии компании он основал Dell и шаг за шагом проложил путь к успеху. По словам самого Дела: «Предположения об отрасли и о том, чем будет заниматься компания Dell, стали основополагающей концепцией, лежащей в основе создания Dell Computer Corporation».

(3) Представления о ключевых компетенциях, необходимых для реализации миссии организации

Питер Друкер считал: если компания не понимает, чем она является, что она представляет собой, каковы её основные концепции, ценности, политика и убеждения, она не сможет рационально измениться. Поэтому цель и миссия компании являются основой для определения её ключевых конкурентных преимуществ.

Ключевая конкурентная способность Dell на самом деле заключается не в прямых продажах, а в системе низкозатратной поставки комплектующих и сборки, построенной на основе модели прямых продаж. Говорят, что единственное, что

компания Dell не разрешает показывать посетителям, — это её система поставки комплектующих и сборки. Иными словами, Dell разработала систему быстрой и низкозатратной поставки комплектующих и сборки после получения заказа, что позволяет потребителям получать индивидуализированные услуги по низким ценам. IBM и Compaq когда-то пытались копировать модель прямых продаж Dell, но ни одна из компаний не добилась успеха из-за слишком высоких затрат или низкой эффективности.

Постоянный самоанализ

Питер Друкер считает: предположения об организационной среде и миссии являются предпосылкой для формирования ключевых компетенций предприятия. Поэтому компания должна регулярно анализировать свою теорию ведения бизнеса и пересматривать предпосылки, на которых основаны её ключевые компетенции.

Основатель компании Dell Майкл Делл когда-то глубоко проанализировал ошибки, допущенные компанией в процессе стремительного роста: «...Мы не остались верны своим убеждениям, а вместо этого прислушались к мнению других, посчитав, что компания Dell ни в коем случае не сможет поддерживать рост, полагаясь исключительно на прямые продажи, и что у нее будет шанс на выживание только в том случае, если она будет использовать розничные каналы для продажи программного обеспечения, периферийного оборудования, компьютеров и т. д.».

Когда компания Dell достигла оборота в 1 млрд долларов, Майкл Делл предчувствовал приближение эпохи консолидации: будущий рынок будет захвачен несколькими сверхкрупными компаниями, а многие производители персональных компьютеров исчезнут в ходе этого процесса. В то время компания Dell еще не обладала достаточным масштабом, чтобы выдержать глобальную конкуренцию. Чтобы не подвергнуться риску вытеснения с рынка, Майкл Делл решил ускорить расширение масштабов с целью достижения скачкообразного роста. Одной из важных стратегий стало вхождение в розничные каналы. Однако, несмотря на то что через эти каналы удалось достичь определенных показателей продаж, они не принесли компании новой прибыли, а, напротив, привели к убыткам, в результате чего позже компания полностью вышла из них.

Майкл Делл как-то заметил: «Нам потребовалось много лет и большая подготовительная работа, чтобы по-настоящему понять: модель прямых продаж — это, по сути, наша отличительная черта на рынке, а непосредственный контакт с клиентами — важная особенность, которая выделяет нас среди других».

Что касается модели прямых продаж Dell, журнал «Business Week» дал следующую оценку: «...На самом деле убытки компании Dell представляют собой интересное явление. Одной из важных проблем, с которой столкнулась компания Dell в процессе роста, было то, что Майкл Делл посто-

янно стремился к росту и дальнейшему росту, а затем, как следствие, вышел на розничные каналы, на рынок бытовой техники и потребительский рынок, в результате чего обнаружил убытки. Почему? Потому что, поступая таким образом, Майкл Делл неосознанно отошёл от своего основного преимущества, которое больше не имело отношения к его традиционной конкурентной силе — прямым продажам, тонкому сегментированию рынка и точному определению той группы клиентов, которой он мог предоставлять индивидуальный сервис».

«В 1993 году мы объявили о первом и единственном в истории квартальном убытке, а в конце года журнал „Fortune“ назвал меня „президентом года, изменившим ход событий“, — сказал Майкл Делл. Кроме того, Майкл Делл воспринял убыток как возможность для обучения, что позволило компании Dell избежать повторения тех же ошибок.

Исправив ошибки, Майкл Делл добился следующего: «Проанализировать все звенья бизнеса по отдельности, получить отчет о прибылях и убытках для каждого подразделения, понять экономическую структуру каждой детали компании, а затем определить лучшие возможности и области, требующие улучшения». То есть не одна компания выдает отчет о прибылях и убытках, а каждое подразделение может составить свой собственный отчет о прибылях и убытках.

Точная сегментация рынка также позволила компании Dell более тесно обслуживать свои группы клиентов. В 1994

году, когда активы компании составляли 3,5 млрд, Майкл Делл разделил клиентов на крупных и мелких; в 1996 году, когда активы достигли 7,8 млрд, он подразделил крупных клиентов на крупные компании, средние компании, а также государственные и образовательные учреждения; в 1997 году, когда активы достигли 12 млрд, крупные компании были в свою очередь подразделены на глобальных корпоративных клиентов и обычные крупные компании, а государственные учреждения — на федеральные, штатные и местные органы власти; таким образом, сегментация становилась всё более детализированной.

Таким образом, опыт научил Делла выявлять свои сильные стороны, однако для сохранения ценности этих преимуществ в сегодняшнем постоянно меняющемся мире необходимо постоянно пересматривать собственную теорию ведения бизнеса. На основе точных предположений об организационной среде и миссии компании следует оценивать, не отклоняются ли собственные управленческие решения от ключевых компетенций.

Отказ от традиционной модели продаж

«В модели прямых продаж компании Dell требуется лишь одна команда продавцов, полностью ориентированная на клиентов, в то время как другие предприятия вынуждены поддерживать высокие запасы, чтобы обеспечить поставки в дистрибьюторские и розничные каналы. Действительно, поскольку Dell производит продукцию только по мере по-

ступления заказов от клиентов и не имеет огромных запасов, занимающих площади и связывающих капитал, компания Dell способна предлагать клиентам продукцию с более высокой добавленной стоимостью и быстро расширяться». Именно так газета «Уолл-стрит джорнал» описывает модель прямых продаж компании Dell. Таким образом, из выводов «Уолл-стрит джорнал» нетрудно увидеть, что модель продаж компании Dell изменила ландшафт индустрии персональных компьютеров.

Настоящий конкурент в индустрии персональных компьютеров

Если проанализировать множество успешных компьютерных компаний, то именно компания Dell является настоящим соперником в индустрии персональных компьютеров. В то время как все считали Dell просто компанией, занимающейся прямыми продажами, она незаметно развивалась, становилась всё сильнее и вошла в список 500 крупнейших компаний мира.

Компания Dell постоянно расширяла сферу своей деятельности, в то время как многие другие предприятия сокращали персонал, жаловались и сетовали на неблагоприятную экономическую ситуацию; акции многих компаний дрожали и падали в бурных волнах фондового рынка; многие компании, проходя через цикл надежд, ожиданий, разочарований и уныния, становились все более нервными и, как компания Sun, в конце концов не выдерживали и с тяжелым сердцем

сокращали персонал, только Dell по-прежнему полна жизненной силы, непрерывно расширяется и развивается! Что же именно делает компанию Dell такой сильной?

У успешных людей есть своя философия, у успешных людей есть свои причины. Если мы оглянемся на путь становления компании Dell, то нетрудно заметить, что путь к успеху Майкла Делла также был долгим.

В 19 лет Майкл Делл бросил Техасский университет. Этот молодой студент первого курса не хотел становиться врачом, юристом или инженером, а мечтал стать предпринимателем и основать компьютерную компанию. Он откровенно заявлял: «Моя компания Dell будет конкурировать с IBM».

Уже в первый год после выхода на рынок оборот компании Майкла Делла превысил 6 миллионов долларов, и вся эта выручка была получена от продажи компьютеров. Способ продажи компьютеров у Делла был несколько необычным: он не арендовал торговые площади на улицах, а продавал компьютеры клиентам напрямую по телефону. Таким образом, Дэл сократил количество звеньев, через которые проходила продукция, уменьшил затраты и направил прибыль, которую раньше получали посредники, непосредственно на рекламу, что позволило компании «Дэл» расширить своё влияние в обществе и повысить узнаваемость бренда. В связи с этим газета «Уолл-стрит джорнал» так оценила способ продажи компьютеров Дэлом: «Дэл занимается продажами, не выходя из дома; он может продавать компьютеры, не снимая пи-

жамы».

Фактически, Дэл был первым, кто создал модель прямых продаж, ориентированную на конечного потребителя. Раньше покупатели приобретали компьютеры в основном через дилеров. Дэл же изменил традиционную модель продаж, выдвинув смелую идею: «Потребитель может купить компьютер по телефону» — это и есть прямые продажи.

Делл прямо заявил: «Отдаляться от клиентов — все равно что идти на верную гибель. Есть еще много таких людей — они думают, что их клиенты — это дилеры! Я до сих пор не могу этого понять». Несомненно, пользователи стремятся приобрести компьютеры по низкой цене. Столкнувшись с таким обширным рынком, почему бы не открыть прямой канал поставок? То есть клиент звонит, а продавец отправляет товар по почте. В то время ни один производитель не использовал такой способ продвижения продукции.

Казалось, что у компании Dell каждый клиент приносил успех, но Dell никогда не делала ничего наобум. Её партнёры проходили строгий отбор, а рынок тщательно изучался. Журнал «Harvard Business Review» назвал Dell компанией, полностью ориентированной на клиента.

«Компания Dell — это очень ленивый парень, потому что, в отличие от других компаний, она не любит «осваивать рынок» или, как это называют, «обучать и просвещать клиентов»; но в то же время Dell — очень трудолюбивая компания, которая любит исследовать рынок и усердно и точно изуча-

ет потребности пользователей. Все начинается с потребностей пользователей, и это стало стандартом ее поведения», — так журнал «BusinessWeek» оценил модель продаж компании Dell.

Модель прямых продаж компании Dell не имела успеха сразу после выхода на европейский рынок, поскольку требования европейской бизнес-среды отличались от американских. В Европе компания Dell обнаружила, что бизнес-потребности совершенно не соответствуют американским. Они изменили модель прямых продаж корпоративным клиентам, перейдя к «прямым продажам конечным продавцам», и, как показала практика, именно такого подхода требовал этот рынок. Эта модель оказалась творческой и отвечала потребностям мирового рынка.

Пока конкуренты не смогут, как Dell, организовывать ресурсы с глобальным видением и широким кругозором, а также по-настоящему переориентироваться на клиента, как это сделала компания Dell, она будет стремительно продвигаться вперед, одерживая одну победу за другой, а границы «империи Dell» будут безграничны. Поскольку у нее самый обширный рынок и самые низкие затраты, она обладает непобедимой силой.

Люди не могут не обратить внимание на блестящие достижения Dell, ведь компания изменила традиционную модель продаж. Из этих достижений нетрудно увидеть, что Dell создала новую модель продаж персональных компьюте-

ров и свергла с трона гиганта компьютерной индустрии — Compaq. IBM даже не считает SUN и HP более сильными соперниками, чем Dell. Даже генеральный директор IBM заявил: «Dell — вот наш настоящий соперник».

Человек, способный заменить Гейтса

Питер Друкер отмечал: «Неожиданный успех — это шанс, но он требует от людей осторожного подхода. Он требует привлечения самых лучших и способных сотрудников. Он требует от руководства внимания и поддержки, соразмерных масштабу возможности». Как показывает практика, успешный предприниматель должен активно использовать неожиданные успехи. Для этого Питер Друкер разработал три шага:

Первый шаг: предприниматель должен создать эффективную информационную систему, гарантирующую, что неожиданный успех не останется незамеченным.

Второй шаг: руководство должно тщательно проанализировать каждый случай неожиданного успеха. Каковы будут результаты его развития? Как приступить к делу, чтобы превратить его в возможность?

Третий шаг: руководство также должно понять, какие условия необходимы для неожиданного успеха, и приложить соответствующие усилия, чтобы способствовать его реализации.

Газета «Уолл-стрит джорнал» провела опрос среди генеральных директоров компаний из списка «500 крупнейших

компаний мира» о том, кто способен заменить Билла Гейтса. 89,62 % генеральных директоров считают, что это Майкл Делл. Действительно, в современной ИТ-индустрии есть три человека, которые бросили университет, чтобы основать собственные компании, и в итоге стали известными миллиардерами: Билл Гейтс, Майкл Делл и Ян Чжиюань.

Еще 10 лет назад Делл уже стал самым богатым человеком в мире в возрасте до 40 лет, и что интересно, в любом возрасте Делл добивался большего успеха, чем «исторический» Билл Гейтс. По сравнению с такими успешными предпринимателями, как Джон Дэвидсон Рокфеллер, Эндрю Карнеги и Генри Форд, которым понадобилась целая жизнь для первоначального накопления капитала, путь Делла действительно можно назвать мифом: он накопил состояние с беспрецедентной скоростью.

Что ещё важнее, Дэл является воплощением новых ценностей. Молодой, творческий, он ходит на работу в джинсах и футболке, трудится в мастерской босиком, не любит отдавать приказы и презирает властную элиту. Это сделало его модной фигурой, и он безумно часто появляется на обложках журналов всех уровней.

Однако успех Делла в сфере продаж имеет глубокие корни: его опыт работы продавцом с детских лет заложил прочную основу для его успеха.

Отец Майкла Делла был коллекционером марок, а мать — биржевым брокером. Благодаря этому Делл с детства был

очень чувствителен к вопросам цен. Некоторые, анализируя детство Делла с помощью методов Фрейда, обнаружили несколько интересных фактов.

В третьем классе начальной школы Дэл увидел в журнале объявление: достаточно пройти один простой тест, чтобы получить аттестат о среднем образовании. Дэл очень заинтересовался этим, и в результате к нему домой пришли представители той самой компании, разместившей объявление. Идея пропустить сразу девять классов и получить аттестат поразила его семью, которая посчитала это розыгрышем, но Дэл был серьезен. Такая склонность к устранению посредников, по-видимому, объясняет, почему Дэл вдруг решил обойти посредников и начать продавать компьютеры напрямую потребителям.

Идея о создании собственного бизнеса зародилась у Делла ещё в детстве: в 12 лет он организовал аукцион марок и заработал 1000 долларов. В 16 лет, ещё до окончания средней школы, Делл заработал 18 000 долларов, продавая газеты, и на эти деньги купил автомобиль BMW. Делл считал, что его решение бросить школу было правильным. Работа разносчиком газет помогла ему обнаружить, что потенциальные клиенты делятся на две основные категории: во-первых, те, кто только что женился, и, во-вторых, те, кто только что переехал; информацию об этих людях можно было найти в судах и специализированных ипотечных компаниях. Он нанял большую группу старшеклассников для сбора этой ин-

формации, а затем написал этим людям письма, предлагая две недели бесплатного обслуживания. Он сразу же получил несколько тысяч подписчиков и стал одним из главных местных дистрибьюторов этой газеты. Этот опыт развил в Делле талант к продажам.

Как показала практика, прямые продажи принесли компании Dell широкую известность, а её оборот вырос с ракетной скоростью: в 1984 году компания Dell занимала 3 % мирового рынка, а в 1996 году эта доля выросла до 4 %. Хотя прибыль компании «Делл» не могла сравниться с прибылью лидера рынка — компании «Компай», по данным International Data Corporation (IDC), темпы роста «Делл» были почти вдвое выше, чем у «Компай». В 1996 году цена акций «Делл» выросла в пять раз, а оборот компании достиг 5,3 млрд долларов; в 1997 году был установлен рекорд — 12 млрд долларов. В 1996 году 32-летний Дэл был признан журналом «Business Week» одним из 25 лучших предпринимателей мира. В выпуске журнала «Forbes» от 5 июля 1999 года Дэл занял седьмое место в списке самых богатых людей мира с чистым капиталом в 16,5 млрд долларов (первое место занял Билл Гейтс, чей чистый капитал достигал 90 млрд долларов).

В начале XXI века компания Dell вытеснила Compaq и стала крупнейшим в мире производителем персональных компьютеров. В то время активы Dell росли со средней скоростью 10 миллионов долларов в день. Несмотря на неко-

торые небольшие неудачи, за последние два года компания Dell, завершив реструктуризацию, вновь начала быстро развиваться в новом формате, и новая эра Dell вновь вступила на путь славы.

Оглядываясь на историю развития Dell, что же стало причиной столь стремительного роста компании? Может быть, это модель прямых продаж? Или корпоративная культура? Такие абстрактные обобщения, конечно, не ошибочны, однако в рамках своей корпоративной культуры компания Dell уже не является традиционным производственным предприятием. Компания Dell — это современное производственное предприятие, которое уже использует технологии виртуальной производственной организации. Она рассматривает ресурсы всего мира как свои собственные, ежедневно изучая и анализируя доступные производственные ресурсы, исследуя рыночный спрос, точно определяя потребности пользователей и в полной мере удовлетворяя их с помощью рационально распределенных ресурсов. Благодаря своей цепочке создания коммерческой стоимости компания Dell объединила разнообразные корпоративные ресурсы по всему миру в «империю Dell» и «сообщество Dell».

Философия ведения бизнеса компании Dell легла в основу её блестящих достижений, что легко проследить на примере истории развития компании. О Делле газета «Financial Times» когда-то написала: «Делл — прирождённый гений бизнеса, который не только изменил модель продаж компью-

теров, но и сделал их использование простым для людей; он — единственный генеральный директор, которого можно поставить в один ряд с Биллом Гейтсом».

Значение прямых продаж

Благодаря приведенному выше описанию прямых продаж мы уже в общих чертах поняли их истинное значение, поэтому теперь разобраться в модели прямых продаж Dell будет гораздо проще. На самом деле, говоря о модели прямых продаж компании Dell, Майкл Делл в своей книге «Стратегия Dell» дал следующую оценку: «В модели, не основанной на прямых продажах, существует две команды продаж: производитель поставляет продукцию дистрибьюторам, а дистрибьюторы, в свою очередь, поставляют её конечным потребителям. В модели прямых продаж нам нужна только одна команда продаж, которая полностью ориентирована на потребителя».

Что такое прямые продажи

Термин «прямые продажи» имеет множество различных значений. В общем случае он просто обозначает форму маркетинга, при которой товары и услуги поступают от производителя к потребителю напрямую, минуя посредников. В этом смысле прямые продажи включают как прямую продажу товаров потребителям продавцами, так и розничную торговлю, осуществляемую самим заводом. Позже этот термин стали использовать для описания почтовых прямых продаж, включая каталожные и почтовые продажи.

По мере того как роль телефона и других средств массовой информации в продвижении товаров становилась всё более заметной, Ассоциация прямых продаж изменила определение прямого маркетинга следующим образом: «Прямой маркетинг — это интерактивная маркетинговая система, использующая одно или несколько рекламных средств для получения измеримого отклика и заключения сделок в любом месте». В этом определении акцент делается на «получении измеримого отклика», что, как правило, означает получение заказа от клиента.

Сегодня прямые продажи играют более широкую роль: компании, занимающиеся прямыми продажами, используют рекламные средства с прямым откликом для заключения сделок, узнают имена и краткую информацию о клиентах, вносят эти данные в базы данных и на их основе выстраивают постоянно расширяющиеся отношения с клиентами. Таким образом, «реляционные прямые продажи» делают акцент на установлении хороших отношений с клиентами. Например, авиакомпании, гостиницы и другие компании устанавливают прочные отношения с клиентами посредством частых рекламных акций с розыгрышами призов и используют базы данных клиентов для направления предложений тем клиентам, которые с наибольшей вероятностью, охотно и готовы приобрести товары и услуги. В этом отношении они добиваются значительного успеха: благодаря рекламным акциям они получают более высокий уровень отклика.

Во многих странах прямые продажи используются производителями, розничными продавцами, компаниями, предоставляющими услуги, компаниями, рассылающими каталоги, и некоммерческими организациями. Рост этого сегмента потребительского рынка во многом обусловлен усилением индивидуальных потребностей и предпочтений: современные клиенты, как правило, имеют кредитные карты, а также знают почтовые адреса и номера телефонов для заказов, что значительно упрощает ведение сделок с ними. Кроме того, рост числа работающих женщин, сокращение времени, которое домохозяйки могут уделить покупкам, высокие затраты на поездки за покупками на автомобиле, пробки, проблемы с ремонтом автомобилей, недостаточное качество обслуживания в розничных магазинах и очереди у касс — все это способствует росту популярности покупок без выхода из дома.

Более того, многие розничные сети сократили ассортимент товаров с низкой оборачиваемостью, что, как раз, открывает возможности для прямых продавцов, торгующих именно такими товарами. Увеличение количества бесплатных телефонных номеров, готовность компаний прямых продаж принимать заказы по телефону от клиентов в вечернее время и по воскресеньям — все это укрепляет позиции прямых продаж как формы торговли. Еще одним важным фактором является круглосуточная служба доставки, предоставляемая компаниями Federal Express, почтовыми службами и другими транспортными организациями. Развитие ком-

пьютерных технологий позволяет компаниям прямых продаж создавать базы данных клиентов, объем которых постоянно растет; на их основе специалисты по прямым продажам могут выбирать оптимальных целевых клиентов для любой продукции.

Прямые продажи быстро развиваются и на рынке производителей, и одной из важных причин этого является то, что затраты на выход на рынок производителей с помощью торговых групп слишком высоки и постоянно растут. Ниже приведена диаграмма, наглядно иллюстрирующая эту ситуацию:

Затраты на одно обращение при использовании различных каналов выхода на рынок производителей

媒 介	费 用
个人销售访问（出城）	250美元
举办商品交易会（当地）	52美元
推销员分别给客户写信联系	25美元
展室销售或柜台销售	16美元
电话号码簿插页广告	16美元
直接信函广告	0.30美元
商业刊物广告	0.15美元
大众传媒广告（电台广告、报纸广告、电视广告）	0.01~0.05美元

Данная диаграмма показывает затраты на одно обращение

ние при использовании различных каналов выхода на рынок производителей. Очевидно, что если стоимость одного выездного визита составляет 250 долларов, то его следует использовать только для контакта с клиентами, готовыми к покупке. А каналы с низкой стоимостью контакта, такие как телемаркетинг, продажи по каталогам и массовая реклама, следует использовать до посещения клиентов.

Таким образом, становится очевидным, что прямые продажи приносят клиентам множество преимуществ: потребители, совершающие покупки через почтовые заказы, в целом считают такой способ покупки интересным, удобным, дающим свободу выбора и экономящим время. Они могут, не вставая с кресла, просматривать различные каталоги товаров, сравнивать и выбирать то, что им нужно. Прямые продажи дают им больше возможностей для выбора: они могут приобрести желаемые товары, не выходя из дома, а промышленные клиенты также получают значительную выгоду, поскольку могут ознакомиться с большим ассортиментом товаров и услуг, не тратя время на встречи с продавцами.

Прямые продажи также предоставляют продавцам более удобный способ работы, расширяя круг потенциальных клиентов. Сотрудник отдела прямых продаж, купив список адресов клиентов, получает доступ к именам и адресам всех целевых групп (например, людей с избыточным весом, миллионеров, родителей новорожденных и т. д.). Как сказал владелец одной компании: «Мы можем хранить огромный объ-

ем информации и отобрать 10 000 домохозяйств, разделив их по 10, 20 или 50 категориям в зависимости от их характеристик, а затем, исходя из этих характеристик, отправлять им целевые письма, напечатанные с помощью лазерной печати». Кроме того, специалисты по прямым продажам могут устанавливать долгосрочные связи с клиентами: матери новорожденных будут регулярно получать предложения о покупке новой одежды, игрушек и других товаров, необходимых для развития ребенка. Прямые продажи позволяют более точно и регулярно обращаться к целевым клиентам в нужное время, а также находить наиболее эффективные каналы коммуникации посредством экспериментов с выбором средств массовой информации (в форме новостных сводок или поздравительных сообщений, в которых в основном рекламируются преимущества продукта или его цена и т. д.). Кроме того, этот метод обеспечивает конфиденциальность: предложения и маркетинговые стратегии остаются неизвестными для конкурентов.

Прямые продажи Dell

Модель продаж компании Dell обычно называют прямыми продажами («модель прямых продаж»). Прямые продажи Dell заключаются в создании канала прямой связи с клиентом: клиент напрямую отправляет заказ в компанию Dell, подробно указывая в нём требуемую конфигурацию, после чего компания Dell производит продукцию «по заказу» и в конечном итоге заключает сделку с клиентом. «Модель пря-

мых продаж» компании Dell по сути представляет собой модель продаж, упрощающую каналы сбыта и устраняющую посредников.

Говоря о своей модели прямых продаж, компания Dell подчеркивает: «Другие компании вынуждены поддерживать высокие запасы, чтобы обеспечить поставки в дистрибуторские и розничные каналы. Поскольку мы производим продукцию только тогда, когда она нужна клиентам, у нас нет огромных запасов, занимающих площади и связывающих капитал, мы можем предлагать клиентам более высокую ценность и быстро расширяться. Кроме того, в отношении каждого нового клиента мы имеем возможность собирать больше информации о его потребностях в продуктах и услугах».

Прямые продажи компании Dell представляют собой интерактивную маркетинговую систему, способную с помощью одного или нескольких средств массовой информации влиять на измеримое желание покупателей совершить покупку и объем сделок в любой точке мира. Традиционные прямые продажи не обладают такой функциональностью. Еще до того, как они вышли на авансцену корпоративного маркетинга, их содержание и сфера применения уже расширились в связи с изменениями рыночной конъюнктуры, развитием информационных технологий и Интернета, в результате чего традиционная модель прямых продаж перестала соответствовать требованиям развития рынка.

В условиях рынка покупателя доминирующая роль перешла от производителей к потребителям, а удовлетворение потребностей клиентов стало главной целью и конечной задачей всей деятельности компании. Одновременно конкуренция на рынке обострилась, появилось все больше альтернативных продуктов, темпы обновления моделей ускорились, а выбор потребителей стал еще шире. Это привело к тому, что потребности потребителей быстро меняются и становятся все более фрагментированными. Эти изменения, отразившись на рынке в целом, привели к переходу от массового рынка к дифференцированному рынку.

Эти изменения оказали огромное влияние и на рынок персональных компьютеров: производителям ПК стало сложно обслуживать всех потребителей с помощью средств массового маркетинга, и им пришлось прибегнуть к целенаправленным методам для эффективного взаимодействия с разрозненными потребителями, что позволяет достичь желаемого маркетингового эффекта. Модель прямых продаж компании Dell как раз соответствует этой особенности.

Комплексный анализ прямых продаж компании Dell показывает, что её модель в основном включает: прямое взаимодействие, прямую доставку товаров, прямое обслуживание и т. д. — весь процесс от предпродажной подготовки до послепродажного обслуживания; совершенствование информационных технологий также позволило средствам прямых продаж развиваться от первоначальных офлайн-методов,

таких как прямая почтовая рассылка, телевизионные и телефонные продажи, до сегодняшнего всестороннего сочетания различных онлайн- и офлайн-методов; прямые продажи основываются на данных о потребительских предпочтениях клиентов, опираются на технологии разработки баз данных и поддерживаются богатым набором средств реализации. С интеграцией концепций индивидуализации и управления взаимоотношениями с клиентами прямые продажи сегодня стали передовой областью как в корпоративной практике, так и в теоретических исследованиях. Традиционные модели прямой почтовой рассылки японской компании «Ото» и компании «Макколин» также стали образцами для подражания в отрасли, а модель онлайн-продаж компании Dell продемонстрировала беспрецедентную жизнеспособность, создав чудо интернет-бизнеса.

Прямые продажи — это не только компьютеры

Кевин Ролинс когда-то отмечал, что рынки компьютерных принтеров и карманных компьютеров выглядят многообещающими, однако инвесторы и аналитики с Уолл-стрит считали, что эти две сферы не так легко завоевать, как рынки персональных и корпоративных мэйнфреймов. Тем не менее компания Dell всё же выбрала рынки компьютерных принтеров и карманных компьютеров в качестве приоритетных направлений для продвижения, применив свою низкозатратную модель прямых продаж, которая принесла ей огромный успех на рынке персональных компьютеров, с целью сниже-

ния цен и завоевания доли рынка.

Херскович, управляющий фондом Dreyus Premier Technology, отметил: «Основатель компании Dell на протяжении многих лет неустанно искал сферы с закрытыми стандартами, поскольку в таких сферах цены на продукцию выше, и компания Dell могла бы войти в них и применить свою бизнес-модель, чтобы снизить цены и завоевать долю рынка».

Он добавил: «Хотя это решение и не окажет значительно-го стимулирующего влияния на выручку, оно соответствует его последовательной стратегии. С рынком карманных компьютеров (PDA) дело обстоит сложнее. Если он хочет выйти в эту сферу, я лично считаю, что это будет означать изменение его прежней стратегии. Раньше он весьма скептически относился к карманным компьютерам».

Кевин Ролинс также отметил, что компания будет и дальше продвигаться в направлении рынка карманных компьютеров. Во время телефонной конференции для инвесторов, организованной Bear Stearns, Кевин Ролинс также указал, что рынок карманных компьютеров выглядит более привлекательным. Газеты и отчеты аналитиков сходятся во мнении, что компания начнет действовать уже в 2002 году и ускорит темпы, чтобы к началу праздничного сезона начать продажи КПК под собственным брендом.

На самом деле, позиции Dell на рынках персональных компьютеров, серверов и систем хранения данных заложи-

ли основу для ее успеха на новых рынках. На вновь осваиваемых рынках Dell, можно сказать, добивается одного успеха за другим. Dell выпустила серию интернет-коммутаторов Power Connect и сопутствующее программное обеспечение для управления сетью, которое предоставляется пользователям бесплатно. Несмотря на то что Dell является новичком на рынке производства сетевого оборудования, это не мешает применению ее продуктов. Например, компания Intervet, обычно использующая сетевое оборудование Cisco, всё же приобрела четыре коммутатора Dell Power Connect. Как и многие другие клиенты Dell, она установила отношения с компанией благодаря покупке недорогих персональных компьютеров и серверов Dell. Компания Intervet владеет более чем 700 персональными компьютерами и серверами Dell и планирует приобрести ещё больше продукции Dell для замены ПК и серверов Compaq. Технический директор Intervet Чад Эллиотт (Chad Elliott) отметил, что по мере того, как Dell выходит на всё больше рынков, компания становится всё более привлекательной для пользователей.

На рынке КПК компания Dell также постоянно увеличивает свою долю рынка. С момента выхода на рынок КПК в начале XXI века компания Dell уже занимала 20 % рынка Pocket PC, уступая только компании HP. Благодаря сотрудничеству с компанией Good Technology компания Dell выпустила высокопроизводительное беспроводное портативное устройство, которое не только синхронизирует электронную

почту и календарь пользователя, но и интегрирует функции управления взаимоотношениями с клиентами и планирования ресурсов предприятия.

Компания Dell заявила о намерении массово завоевать рынок принтеров, и, без сомнения, ее планы оправдались. Благодаря сотрудничеству с компанией Lexmark она выпустила серию принтеров и картриджей. Dell представила высококлассный лазерный принтер M5200n. Согласно данным IDC, в начале XXI века, когда HP владела 56 % доли рынка принтеров в Северной Америке, а компания Lexmark занимала второе место с долей 18 %, положение Dell на рынке принтеров было схожим с ситуацией на рынке сетевого оборудования: несмотря на отсутствие продуктов с особо выдающимися характеристиками, пользователи не отказывались от ее продукции.

В любом случае, Dell уже не хочет оставаться просто производителем ПК и серверов — компания стремится стать универсальным лидером. Успех трансформации Dell во многом зависит от её результатов на новых рынках.

Нулевые запасы: успешная инновация Майкла Делла

Система «нулевых запасов» является важным фактором успеха прямых продаж Dell. Газета «Financial Times» когда-то так прокомментировала: «Инновационная бизнес-модель, разработанная Майклом Делом, принесла ему огромный успех и побудила крупнейшие компании мира следовать

его примеру. При этом наиболее сложной для подражания остаётся система управления нулевыми запасами Dell».

Если бы Дейлу задали вопрос: «Почему вы добились такого огромного успеха?», он, возможно, привел бы целый ряд ошеломляющих ответов. А на конференциях по электронной коммерции между предприятиями из самых разных отраслей перед завершением мероприятия обязательно проводится один и тот же сегмент программы: демонстрируется презентация, в которой подробно рассказывается о высокоэффективной цепочке поставок продукции Dell и о бизнес-модели с практически нулевыми запасами. Руководители некоторых крупных компаний из традиционной производственной сферы, таких как General Motors, с безграничным восхищением относятся к бизнес-модели Dell и, не боясь утомительных путешествий, устремляются в Техас в надежде почерпнуть у Dell секреты успеха. В глазах руководителей этих компаний модель ведения бизнеса Dell с нулевыми запасами — это настоящая золотая жила, из которой сыпется золото. Если бы у какой-либо компании была такая золотая жила, о чем бы ей тогда еще беспокоиться? Таким образом, прямые продажи Dell с нулевыми запасами являются чрезвычайно успешной инновацией.

Бизнес-модель Dell с нулевыми запасами действительно принесла компании огромную выгоду на протяжении многих лет. Майкл Делл заявил, что прибыль компании не только не сократилась, но и стабильно растет. На самом деле это боль-

шое достижение: текущая экономическая ситуация в стране является серьезным испытанием для модели с нулевыми запасами, которую так любит Майкл Делл, однако до сих пор эта модель работает без сбоев. Но смогут ли структуры «нулевых запасов» других крупных компаний, которые в точности скопировали бизнес-модель Dell, выдержать испытание? Если говорить более резко, то практика этих компаний в области «нулевых запасов» практически повсеместно закончилась провалом; если говорить ещё более резко, то из всех компаний, подобных Dell и основанных после неё, сейчас осталось всего несколько.

Компания по производству персональных компьютеров, основанная Майклом Делом, существует уже почти 30 лет; за это время она пережила уход и возвращение генерального директора Майкла Дела. Несмотря на все взлеты и падения, которые пришлось пережить за эти годы, финансовые показатели компании наконец-то вышли из кризиса и вновь стабилизировались, и она по-прежнему стремится укрепить свои позиции в рядах ведущих компаний Северной Америки. Майкл Делл написал в своём аккаунте в Google+: «Dell по-прежнему будет решительно заниматься производством ПК и другими видами деятельности». Он также разместил ссылку на маркетинговую страницу Dell и пообещал: «Вы можете рассчитывать на то, что Dell продолжит инвестировать в инновации в области ноутбуков, настольных компьютеров, рабочих станций, смартфонов и планшетов».

Как показала практика, успех Делла в первую очередь обусловлен созданной им совершенно новой бизнес-моделью. На протяжении многих лет множество компаний стремились к инновационной бизнес-модели Делла и массово пытались ее копировать. Однако в реальности эти компании в конечном итоге могли освоить лишь поверхностные аспекты, а до сути дела дойти им было крайне сложно. После ряда неудачных попыток некоторые компании просто отказались от этого бесполезного и трудоемкого процесса обучения и вернулись к своим традиционным бизнес-моделям. Например, в начале XXI века компания Compaq, которая долгое время была главным конкурентом Dell, в основном полагалась на косвенные каналы сбыта для продвижения своей продукции. Согласно имеющимся данным, у другого конкурента Dell — компании Cisco — запасы составляли до 40 % от общего объема продаж. Если же посмотреть на объем запасов компании Dell за тот же период, то он составлял примерно всего 6 % от объема продаж. Сам Дэл не был особо удивлен тем, что эти подражатели один за другим терпели неудачу; он считал, что ни одной компании нет необходимости полностью копировать чужую бизнес-модель, поскольку, если это действительно сделать, это непременно окажет негативное влияние на их существующие механизмы ведения бизнеса.

Вспоминая начало 1984 года, когда он основал компанию, Дэл признает, что в то время у него не было никаких инновационных идей в процессе производства персональных ком-

пьютеров; самая простая идея тогда заключалась в том, чтобы продавать собранные компьютеры за пределами университетских кампусов. Для появления любого явления необходимы соответствующие объективные условия, и в то время у «Dell Innovation» такие условия были. Появление множества компаний, специализировавшихся на «клонировании» уже серийных моделей компьютеров, достаточно ясно показывало, что для открытия компьютерной компании больше не нужно самостоятельно заниматься исследованиями и разработками: достаточно одной линии по сборке компьютеров, чтобы успешно поставлять продукцию клиентам.

Все, что нужно было делать таким компаниям, — это сосредоточиться на сборке компьютеров и освоении рынка их сбыта. Хотя г-н Делл и поступил именно так, он не осознавал этого на рациональном уровне. У таких новых компьютерных компаний было еще много других преимуществ, и главным из них было то, что производственная линия могла быть напрямую связана с продажами, что позволяло регулировать количество компьютеров, сходящих с конвейера, в зависимости от спроса. Именно этим в полной мере и пользуется нынешняя бизнес-модель компании Dell. Могут ли другие компьютерные компании также воспользоваться этим преимуществом? Когда людям задавали такой вопрос мистеру Деллу, он лишь пожимал плечами, отказываясь дать точный ответ.

Несомненно, для традиционной модели дистрибуции с

участием посредников достичь «нулевых запасов» очень сложно. Попытка реализовать так называемые «нулевые запасы» путем переноса запасов в дистрибьюторские каналы, вероятно, нереалистична, то есть абсолютных нулевых запасов не существует. По мнению Делла, суть проблемы запасов заключается в двух аспектах: во-первых, в способности управлять запасами; во-вторых, в отношениях сотрудничества с поставщиками. По второму пункту Делл высказался очень метко: «Заменить запасы информацией». То есть требовать от поставщиков предоставления точной, полной и оперативной информации, чтобы таким образом стремиться сократить запасы. Согласно исследованию IDC, средний срок хранения запасов у Dell по всему миру может быть сокращен до 7 дней, у Compaq — 26 дней, а у обычных производителей ПК — 2 месяца. Это позволяет Dell быстрее, чем другим конкурентам, предоставлять пользователям новейшие технологии. «Заменить запасы информацией» — это суть модели Dell. Одинаковая деятельность, но разные способы производства приводят к разной прибыли — в этом и заключается прелесть бизнес-модели. Дистрибьюторы обычно наценяют компьютеры на 7–9 %, тогда как при прямых продажах товары реализуются исключительно по заводской цене, что дает конкурентное преимущество — это самый прямой эффект.

Крупнейшие мировые игроки компьютерной индустрии, включая компанию Compaq, столкнулись с трудностями в

ведении бизнеса из-за постоянного повышения производительности и снижения цен на важные компоненты, такие как микропроцессоры, а также сокращения циклов разработки новых моделей и частых технологических обновлений, что привело к падению розничных цен. В результате компании начали соревноваться в снижении цен, погрузившись в порочный круг недобросовестной конкуренции. Резкое падение прибыли ошеломило аналитиков с Уолл-стрит. Причина этого заключается в накоплении излишков товара. В то время как система прямых продаж компании Dell не предполагает составление производственных планов на основе прогнозов рынка и массового выпуска готовой продукции, а основана на сборке компьютеров из отдельных компонентов только после получения заказов от клиентов. Таким образом, удастся полностью сократить значительную часть затрат, а также занимать меньше производственных площадей и избегать накопления больших запасов товара, что позволяет экономить средства.

Для компьютерной индустрии время — это деньги. По расчетам Джона Кеннана, генерального директора крупного дистрибьютора персональных компьютеров Antex, за ту же сумму каждый месяц можно приобрести персональный компьютер с производительностью, повышенной на 2 %. Обычно, когда цены на персональные компьютеры снижаются, компания обязана компенсировать дистрибьюторам разницу в цене за товары, находящиеся на складе, а при возврате то-

вара компания должна оплатить его по первоначальной цене. Что касается нереализованной продукции, скопившейся на складах компании, то, конечно, она ложится на плечи самой компании. В силу вышеупомянутых особенностей маркетинга запасы создают особенно большую нагрузку на компьютерные компании. Однако для компаний, работающих по модели прямых продаж, когда продукция изготавливается по мере поступления заказов, такой нагрузки не существует. Тем не менее, модель прямых продаж с нулевыми запасами компании Dell также является результатом опыта, накопленного на практике.

Поскольку компания Dell привыкла использовать любую возможность для получения прибыли и роста, объемы её бизнеса росли очень быстро. Чтобы удовлетворить спрос, Dell, конечно, должна была закупать комплектующие, и среди всех них наиболее важной была память. Но в то время компания Dell, в отличие от сегодняшней практики, не закупала память в разумных количествах, а скупала всю доступную память. В момент пика рыночного бума компания Dell закупила памяти больше, чем было необходимо, после чего цены на память резко упали. При этом емкость памяти практически в одночасье увеличилась с 256 КБ до 1 МБ, и компания Dell оказалась в затруднительном положении с технической точки зрения. Dell сразу же оказалась зажатой избытком памяти, на которую уже никто не обращал внимания, а на её приобретение компания потратила огромные сред-

ства. В результате Dell, компания, которая всегда ориентировалась на прямые продажи, оказалась в той же ситуации с запасами, что и её конкуренты, использующие косвенные модели продаж.

Для отраслей, в которых цены на сырьё или ценность информации могут быстро падать, худшим сценарием является наличие запасов. И сейчас все отрасли боятся запасов, включая компьютерную, авиационную и швейную промышленность. Например, в электронной промышленности темпы технологических изменений настолько высоки, что стоимость имеющихся у вас запасов может упасть до минимума за считанные дни. А в информационной индустрии ценность информации может стать нулевой за несколько часов, минут или даже секунд. То же самое происходит и на финансовых рынках. В компьютерной индустрии распространено выражение: «Срок годности запасов так же краток, как у салата на прилавке».

А когда компания ещё не является лидером в своей отрасли, управление запасами становится особенно тяжёлой задачей. В то время отношения компании Dell с поставщиками не были столь отлаженными, как сейчас, что позволяло ей в случае возникновения проблем более мягко согласовывать действия с поставщиками. Кроме того, у Dell ещё не было тех прогнозирующих способностей, которыми она обладает сейчас, и она не умела так же эффективно избавляться от запасов, как сегодня. Поэтому концепция прямых продаж с

нулевыми запасами появилась во многом благодаря именно этому опыту.

В результате компания Dell была вынуждена избавляться от запасов по низким ценам, что значительно снизило прибыль — до уровня прибыли на акцию всего в один цент. Чтобы компенсировать убытки, Dell пришлось повысить цены на продукцию, замедлить темпы роста и временно приостановить открытие филиалов в новых странах. Кроме того, это был первый случай в истории компании, когда она не смогла предоставить услугу бесплатной доставки. Проблема с запасами у Dell быстро стала достоянием общественности, и люди просто не могли в это поверить.

Проблема с запасами стала для Dell настоящим серьезным уроком, вынудив компанию скорректировать свой курс и заново осознать ценность и важность управления запасами, и именно этот урок стал одним из краеугольных камней сегодняшнего успеха Dell. Из этого опыта Делл понял, что оборот запасов — это не только выигрышная стратегия, но и необходимая мера, которая помогает противостоять быстрому обесцениванию сырья, а также требует меньших денежных затрат и сопряжена с меньшими рисками. Делл поставил перед собой еще более высокую планку: он должен был научиться прогнозировать развитие событий и уметь использовать прогнозы на практике. Сейчас иногда задают вопрос, боялся ли Делл в то время. Конечно, боялся. Делл опасался, что, если клиенты, сотрудники и акционеры будут разочаро-

ваны, он утратит их доверие, а это будет крайне неблагоприятно для развития его бизнеса. И это был первый раз, когда Делл испытал некий страх. Таким образом, любой хороший опыт, приводящий к успеху, требует определённой цены — он извлекается из одного за другим горьких уроков.

«VAR» компании Dell

Ни в коем случае не думайте, что у компании Dell нет «каналов сбыта», и не думайте, что она придаёт им большое значение. Dell — король прямых продаж, но на развивающихся рынках компания также использует дистрибьюторские каналы. Это связано с тем, что в тех регионах отсутствуют два основных условия для прямых продаж: курьерские службы и поставщики услуг. Конечно, на начальном этапе компания Dell придерживается относительно открытой стратегии и говорит дистрибьюторам: «Вы можете продолжать работать так же, как и сейчас, пока не созреют условия для прямых продаж». Но про себя она думает: «Наступит день, когда дистрибьютор скажет мне: „Ладно, прибыль от продажи оборудования действительно... Я готов стать вашим поставщиком услуг“. Но я не позволю дистрибьюторам так пристраститься к прибыли от продажи оборудования».

Канал сбыта компании Dell называется «VAR», то есть «дистрибьютор с добавленной стоимостью», который в основном занимается оказанием услуг и созданием добавленной стоимости для Dell. Можно сказать, что возможности Dell в области настройки оборудования под нужды пользо-

вателей и предоставления услуг довольно сильны, но почему пользователи всё же обращаются к VAR для выполнения этой работы? Потому что Dell глубоко убеждена, что в конечном итоге пользователи перестанут иметь дело с дистрибьюторами, а деятельность VAR станет частью стандартного бизнеса компании Dell. До этого основной проблемой было то, с какой скоростью Dell сможет обеспечить удовлетворенность пользователей продукцией, поэтому компании требовалась более профессиональная сервисная команда, чтобы восполнить недостатки в охвате и ресурсах. Однако в Dell также заявили: «Мы будем стремиться сотрудничать с собственным отделом ИТ-услуг, чтобы по возможности исключить участие сторонних специалистов в работе с нашими продуктами».

Что касается тенденций развития каналов сбыта, Dell твердо убеждена, что дистрибьюторы изменят свою бизнес-модель и превратятся в чисто сервисных провайдеров. С точки зрения Dell, получение прибыли как от услуг, так и от продаж оборудования недопустимо.

Однако данные IDC подтверждают: 10 % годового дохода Dell поступает от каналов сбыта (VAR). Но до сих пор у Dell нет комплексной программы сотрудничества с каналами сбыта, что затрудняет тесное взаимодействие между сторонами. Некоторые VAR даже жалуются, что компания Dell вообще не понимает, как устроены каналы сбыта. Один из опытных ИТ-дистрибьюторов с добавленной стоимостью го-

ворит: «Мы никогда не получали от Dell никакой поддержки — ни маркетинговых средств, ни обучения, ничего. Отсутствие поддержки — это еще полбеда, но для нас неприемлемо то, что они переманивают наших клиентов».

Мартелс говорит: «При оформлении заказа менеджеры по продажам Dell часто спрашивают, кто является клиентом, но вскоре выясняется, что Dell связывается с клиентами за их спиной и предлагает более выгодные цены». Компания Dell стремится повысить уровень обслуживания, но VAR считают, что уровень обслуживания Dell оставляет желать лучшего. У Dell есть собственный сервисный персонал, взятый в аренду у компаний Unisys и Wang Group. Однако согласно соглашению эти специалисты не могут оказывать поддержку оборудованию сторонних производителей, и пользователям приходится обращаться к другим специалистам, что влечет за собой дополнительные расходы. Если в системе пользователя возникает проблема, сначала необходимо обратиться к инженеру компании Dell для удаленной диагностики по телефону; если предполагается, что проблема связана с программным обеспечением, компания Dell, как правило, не обращается к компании Unisys с просьбой направить инженера на место. Услуги по удалению вирусов, восстановлению сетевых систем и тому подобное в большинстве случаев невозможны. А ведь именно комплексный сервис, позволяющий решать сложные проблемы пользователей независимо от того, продукция какого производителя вызвала эти проблемы,

является предметом гордости VAR-партнеров».

В отрасли считается, что главным слабым местом компании Dell, пожалуй, является то, что она не понимает, что такое VAR, и тем более не знает, на что способны VAR, но при этом упорно считает себя VAR. Какую бы прибыль ни приносили дистрибьюторы компании Dell, она никогда не забудет, что является «королём прямых продаж». Постоянная стратегия компании Dell заключается в том, чтобы всё делать самостоятельно и зарабатывать все деньги самостоятельно.

Конечно, людям, которые никогда не сталкивались с каналами сбыта, действительно сложно понять, что такое каналы сбыта и VAR. У компании Dell нет никакого опыта в построении каналов сбыта: сертификация, обучение, защита цен, ребейты, маркетинговая поддержка — все это для них совершенно незнакомые понятия.

Компания Dell загнала себя в угол: единственный способ сохранить рост для неё — это сотрудничество с VAR, чтобы предоставлять пользователям необходимые им услуги с добавленной стоимостью. Но в этом вопросе она проявляет чрезмерную упрямость. Рано или поздно это обернется убытками. Хотя сотрудничество складывается не слишком гладко, многие «специалисты по каналам сбыта» по-прежнему верят: если дистрибьюторы смогут отказаться от предвзятого отношения к Dell, а компания Dell прекратит свою «священную войну» против всех дистрибьюторов оборудования, сотрудничество всё же возможно. Если компания Dell смо-

жет измениться, она станет лучшим клиентом, партнёром и поставщиком — и только тогда станет настоящим «королём прямых продаж».

Модель Dell и модель Amway

«Модель прямых продаж» по сути заключается в снижении затрат на дистрибуцию продукции и максимальном удовлетворении интересов клиентов за счёт упрощения и устранения посредников. Существуют две основные «модели прямых продаж»: модель Dell и модель Amway. Так какова же связь между ними?

Несомненно, чтобы заниматься прямыми продажами, компания Dell, во-первых, должна тщательно изучить потребности клиентов, а не конкурентов, и выйти на рынок посредством сегментации рынка и предложения дифференцированных продуктов; во-вторых, ей необходимо расширить каналы прямых продаж и поддерживать взаимодействие с клиентами, например, через онлайн-продажи, прием заказов на самостоятельную сборку (DIY) и телефонные продажи; в-третьих, ей нужны научно обоснованные методы управления командой прямых продаж, обеспечивающие ее эффективную работу. Например, модель прямых продаж Amway «магазин + торговый представитель» и модель Dell «производство по заказу» являются двумя наиболее успешными методами прямых продаж. Ключевым элементом модели Amway является повышение удовлетворённости клиентов и сотрудников, тогда как модель Dell должна удовлетворять разно-

родные потребности клиентов за счёт постоянной разработки новых продуктов.

Будучи способом продаж, максимально приближённым к потребителю, прямые продажи когда-то имели блестящую историю, однако в ходе эволюции моделей продаж расстояние между предприятиями и потребителями оказалось монополизированным посредниками-оптовиками, и новые формы сбыта быстро вытеснили этот древнейший метод. Тем не менее, с течением времени, особенно в условиях сегодняшней жесткой конкуренции, многие предприятия, не выдерживая огромных затрат на каналы сбыта, активно стремятся к их упрощению. Упрощение каналов сбыта означает, что компания, устраняя многоуровневые звенья посредничества, максимально сокращает пространство канала, увеличивая маржу на продукцию, что позволяет ей выжить в условиях жесткой рыночной конкуренции. Фактически, по мере упрощения каналов сбыта расстояние между компанией и потребителем незаметно сокращается, и дальнейшее развитие может привести к прямому контакту с потребителем — а это и есть самая простая модель прямых продаж.

Возвращение модели прямых продаж было подобно разгоревшемуся в «озере рынка» сильному пожару, который приобрел характер степного пожара. В этом необычном «озере» поступки различных участников были самыми причудливыми, что привело к хаосу, а компании прямых продаж, такие как Amway и Avon, из-за политических при-

чин начали длительный процесс перестройки. Радует то, что в процессе регулирования рынка и его перераспределения многие компании правильно оценили ситуацию, пошли навстречу тенденциям и провели ряд реформ, что внесло значительный вклад в возрождение прямых продаж и их признание широкой публикой, а также позволило им закрепить свои позиции в отрасли.

(1) Dell: лидер по доле рынка ПК

Благодаря своей уникальной модели продаж компания Dell уже в начале XXI века вышла на первое место по доле мирового рынка персональных компьютеров.

Особенностью прямых продаж Dell является изготовление компьютеров по индивидуальному заказу клиентов, при этом производитель работает напрямую с конечным пользователем, что позволяет сократить количество промежуточных звеньев и, как следствие, снизить операционные затраты. Поэтому Dell стремится проложить путь для прямых продаж на каждом этапе.

Что касается производства, Dell не занимается разработкой собственных материнских плат, жестких дисков, комплектующих и программного обеспечения, а лишь собирает компоненты и программное обеспечение других производителей оборудования, что делает компанию похожей на сборщика компьютеров. Dell не занимается разработкой передовых технологий, что позволяет компании экономить на расходах на НИОКР; устранение посредников снижает расхо-

ды на дистрибуцию; производство ведется в соответствии с требованиями потребителей, а отсутствие запасов снижает операционные риски; что касается обслуживания, Dell обязуется доставить домашние компьютеры в течение 4 рабочих дней, а коммерческие — в течение 7 дней. За таким быстрым обслуживанием стоят высочайшие требования к управлению запасами — именно об этом «нулевом запасе» Dell так любит рассказывать, в то время как у конкурентов запасы обычно составляют от одного до двух месяцев.

Гарантия качества бренда Dell, гарантия цены в рамках модели прямых продаж, а также гарантия качества продаж и послепродажного обслуживания под управлением Dell позволяют компании с легкостью работать в эпоху Интернета. Поставляя продукцию через Интернет, Dell помогает клиентам сэкономить значительное количество времени и средств; в то же время компания включила в свою концепцию поиск решений, удовлетворяющих и даже превосходящих ожидания клиентов, и внедрила два дополнительных подхода: «поставка» и «ожидания». Сосредоточение внимания на поставках включает в себя анализ и оптимизацию всех этапов поставки, а внимание к ожиданиям клиентов означает, что компания должна учитывать все аспекты, влияющие на опыт покупки клиентов. В рамках стремления к укреплению лояльности клиентов, учитывая их поведение, компания Dell неоднократно перестраивала свою бизнес-структуру. Типичным примером является целевая группа клиентов

в сфере образования K–12 (от детского сада, начальной и средней школы до 12 лет). Покупательское поведение этой группы кардинально отличается от поведения студентов, и у них другие требования к обслуживанию. Соответственно, Dell создала отдельное подразделение, специализирующееся на обслуживании этих клиентов и адаптации предложения Dell к индивидуальным потребностям ключевых учреждений.

Для многих ИТ-компаний секрет успеха заключается в постоянном лидерстве по качеству продукции, тогда как ключом к успеху Dell стала новая бизнес-модель — модель прямых продаж, основанная на установлении прямых отношений с клиентами и обеспечивающая сверхбыстрый рост.

(2) Трансформация компаний «Amway», «Avon» и «Sunnyrede»

На фоне реформы каналов сбыта и корректировки моделей дистрибуции многие компании начали уделять внимание и внедрять модель прямых продаж, предполагающую непосредственный контакт производителя с потребителем. В то же время компании, изначально специализировавшиеся на прямых продажах, стали активно внедрять сетевую франчайзинговую модель, дополняя её интернет-технологиями для создания платформы корпоративного управления, что продемонстрировало новую динамику рынка.

В конце XX века компания «Avon» стала одной из 10 специализированных компаний прямых продаж, разрешив-

ших своим магазинам нанимать сотрудников для продвижения продукции. Спустя два года логотип «AVON» быстро распространился по всем уголкам мира. А компания «Sunnyrede» с момента объявления о реформе каналов сбыта на сегодняшний день насчитывает более 2000 франчайзинговых точек, а «Amway» после кратковременной перестройки вновь обрела молодость.

Примечательно, что перестройка этих компаний имеет поразительные сходства: во-первых, привлечение дистрибьюторов и прямых продавцов к ведению офлайн-магазинов, во-вторых, использование Интернета для реализации моделей продаж в эпоху информации.

Конечно, в целом эти три компании схожи, но, поскольку у каждой из них свои ресурсы, у них есть и свои яркие особенности: «Эйвон» начала продвигать рекламный слоган «Давайте поговорим» («LET US TALK») и концепцию бренда «Бренд для женщин» («THE BRAND FOR WOMEN»), стремясь переосмыслить имидж своего глобального бренда. «Знаем женщин лучше, чем сами женщины» стало первым шагом Avon на пути к заботе о женщинах; цель Avon — стать компанией, полностью понимающей потребности женщин. В рамках этой цели Avon запустила ряд инициатив: открытие фирменных магазинов, предоставляющих покупателям первоклассные продукты и услуги; привлечение через франчайзинг большего числа женщин в эту «большую семью» Avon, чтобы они могли добиваться карьерного роста в про-

цессе совместного развития с компанией; укрепление имиджа Avon в сознании людей посредством спонсирования благотворительных мероприятий. У Avon больше фирменных магазинов, чем у других брендов, и многие из них открыты женщинами-предпринимателями, присоединившимися к сети на условиях франшизы, поэтому за несколько коротких лет трансформации бизнес Avon продемонстрировал стремительный рост.

Трансформация компании «Amway» оказалась более сложной: «Amway» перешла на модель комбинированного маркетинга, то есть преобразовала филиалы в магазины, а прямых продавцов — в сотрудников компании. Благодаря корректировке цен на продукцию и увеличению вознаграждений для продавцов, а также положительной репутации продукции «Amway» среди потребителей, компания начала избавляться от негативного имиджа прямых продаж и вновь демонстрировать рост.

Можно сказать, что именно благодаря умению идти в ногу со временем эти бренды прямых продаж по-прежнему сияют в условиях меняющейся рыночной конкуренции. Будь то модель «Амвей» или модель «Делл», разумное использование рекламных каналов для расширения взаимодействия с клиентами является крайне необходимым, а так называемое снижение затрат на удовлетворение потребностей клиентов за счет исключения расходов на рекламу в прямых продажах является недальновидным и ошибочным подходом. Без эф-

эффективного общения с клиентами трудно разработать продукты, обладающие потенциалом спроса, не говоря уже о повышении удовлетворенности клиентов и улучшении показателей компании.

Глава 1. Прямые продажи через Интернет

Пионеры онлайн-прямых продаж

Развитие Интернета способствовало наступлению эры электронной коммерции, и руководство компании Dell очень рано осознало, что электронная коммерция в Интернете откроет новые возможности и более широкие горизонты. Кроме того, благодаря Интернету компания Dell смогла более эффективно расширить свою модель прямых продаж, что позволило ей напрямую выйти на большее число потребителей и предоставлять больше услуг по более низким ценам.

Создание коммерческого чуда

Как известно, появление Интернета изменило способ работы людей, а также основные концепции рекламы и продаж в сфере бизнеса. Эта великая информационная революция быстро охватила весь мир, принесла в коммерческую деятельность безграничные возможности и новую энергию. Именно стремительное развитие Интернета стало залогом коммерческого чуда прямых продаж компании Dell.

Компания «Амазон» (Amazon) первой сделала первый шаг в направлении онлайн-продаж. С момента выхода на биржу в 1995 году по цене 9 долларов до января 2000 года стоимость акций книжного магазина «Амазон» выросла по-

чти в 22 раза. Хотя впоследствии, в связи с глобальным экономическим спадом, рыночная стоимость этих акций значительно снизилась, «Амазон», без сомнения, создала настоящий миф на бирже NASDAQ. В 1998 году расходы интернет-пользователей на покупку товаров и услуг через Интернет достигли 50 млрд долларов, а число людей, занимающихся онлайн-торговлей, составило 17 500 человек; к 2003 году, по прогнозам, объем покупок интернет-пользователей превысит 1 000 млрд долларов, а число людей, занимающихся онлайн-торговлей, достигнет 400 000 человек. Имеющиеся данные свидетельствуют о том, что количество компьютеров, подключенных к Интернету, выросло на 50 % и достигло 67,5 млн, а число интернет-пользователей превысило 120 млн.

Далее рассмотрим историю развития прямых онлайн-продаж компании Dell:

В начале XXI века группа инвесторов во главе с компанией Dell Computers вложила почти 30 миллионов долларов в компанию Site Smith, предоставляющую услуги в области интеллектуальных приложений. Целью инвестиций Dell было использование этой интернет-компании, существовавшей всего 9 месяцев, для содействия своей глобальной экспансии. Впоследствии компания Dell Computers осуществила ряд инвестиций в различные интернет-компании, что стало частью её стратегии перехода от чистого производства компьютеров к развитию инфраструктуры Интернета. Ещё в на-

чале XXI века компания Dell, опираясь на свою хорошую репутацию, расширила свою деятельность в сферу технологических услуг с высокой добавленной стоимостью. Эта стратегия выведет компанию Dell на передовые позиции на рынке инфраструктуры Интернета, позволит ей занять большую долю рынка и укрепит её конкурентоспособность в интернет-сфере.

Еще одним шагом компании Dell в реализации этой стратегии стало создание Dell Investments — независимой от головной компании бизнес-группы, специализирующейся на стратегических инвестициях в частные компании, находящиеся на ранней стадии развития. Компания Dell стремительно превращается в инкубатор интернет-компаний и расширяет спектр услуг для пользователей, предлагая, например, услуги посредника в области высококачественного веб-дизайна и создания сайтов электронной коммерции, которые может предоставить компания Set Smith.

Наиболее распространенным способом продажи компьютеров является перепродажа через крупных дистрибьюторов. Этот способ кажется незыблемым и зачастую ставит под угрозу попытки прямых продаж со стороны многих производителей компьютеров, поскольку широкий круг потребителей, по-видимому, уже привык к такой форме продаж. Однако компания Dell пошла против этой тенденции, решив осуществлять прямые продажи ПК через Интернет и принимать заказы напрямую, что стало ярким примером классической

истории в отрасли и создало настоящее коммерческое чудо.

Максимальное удобство для клиентов

Прямые онлайн-продажи представляют собой канал сбыта «один на один», позволяющий осуществлять продажи независимо от времени и места: клиенты могут в любое время и в любом месте размещать заказы и приобретать продукцию через Интернет, а весь процесс покупки завершается одним нажатием клавиши. Таким образом, в сети действительно реализовано прямое взаимодействие между потребителем и производителем, что значительно упрощает процесс покупки для потребителей.

(1) Преимущества продаж

Создание корпоративного сайта — это типичная модель прямых онлайн-продаж. Создание корпоративного сайта, размещение информации о компании и продукции в Интернете, получение большего количества торговых возможностей и усиление конкурентоспособности на рынке — это первый шаг компании к реализации прямых онлайн-продаж. Благодаря созданию сайта компания получает следующие преимущества:

① Предоставление информации о компании

Используя Интернет, компания может наиболее экономично и эффективно предоставлять внешнему миру информацию о себе для обслуживания клиентов. Такая информация включает разработку продукции, котировки акций, состояние дел и т. д. Компания также может использовать

Интернет для предоставления в любое время и в любом месте сотрудникам отдела продаж, работающим на передовой, различной оперативной информации о компании, чтобы поддерживать их деятельность и поддерживать постоянную связь с ними, тем самым предотвращая экономические потери.

② Продвижение новых продуктов

Несомненно, одной из важнейших задач продаж компании является установление отношений с клиентами и понимание их потребностей. Только те компании, которые способны оперативно реагировать на ситуацию с клиентами, могут привлекать новых клиентов и тем самым укреплять свою конкурентоспособность. Интернет является важным инструментом общения с клиентами, а также важным каналом продвижения новых продуктов. С помощью Интернета можно представить продвигаемый новый продукт со всех сторон. В коммерческой деятельности одна фотография может сказать больше, чем тысяча слов; обслуживание клиентов можно осуществлять путем предоставления мультимедийной информации, такой как фотографии предприятия, аудиозаписи и графические файлы.

Использование Интернета подобно рассылке бесчисленного количества визитных карточек: оно позволяет потенциальным клиентам узнать, как вступить в контакт с компанией и как получить продукты и услуги. Пользователи Интернета, как правило, обладают высоким уровнем образования

и высоким доходом, что помогает компании привлекать клиентов с высокой покупательной способностью и влиянием. В частности, на рынке молодых людей с высоким уровнем образования использование прямых продаж через Интернет часто приносит неожиданно высокие результаты.

Компания может использовать Интернет для выхода на международные рынки и расширения своего рыночного пространства. Если у компании есть филиалы за рубежом, то Интернет станет для них самым экономичным и эффективным способом оперативного получения информации от головного офиса.

(2) Предоставление круглосуточного обслуживания

Интернет позволяет преодолеть ограничения времени и пространства, предоставляя круглосуточные информационные услуги клиентам по всему миру и с максимальной скоростью выводя услуги на глобальный рынок. Традиционный маркетинг требует значительных затрат трудовых ресурсов и средств для ответа на запросы клиентов о продуктах и услугах, причем многие из этих вопросов повторяются снова и снова. На веб-сайте компании можно разместить эти часто задаваемые вопросы и ответы на них, чтобы пользователи могли в любое время ознакомиться с ними, что позволяет сократить расходы на обслуживание. Благодаря запросам информации о продуктах и обработке форм заказов можно своевременно получать отзывы клиентов и отслеживать их потребности.

Прямые онлайн-продажи только начинают развиваться, эффективность различных маркетинговых методов ещё не проверена временем, а безопасность онлайн-платежей и соответствующие правовые и этические нормы ещё не до конца отработаны. Однако то, что интернет-маркетинг привнёс инновации в концепции, стратегии и методы традиционного маркетинга, является неоспоримым фактом. Эти инновации и революционные изменения имеют эпохальное и далеко идущее значение для маркетинговой деятельности предприятий.

Порядок оформления индивидуального заказа

На сайте прямых продаж Dell предоставляется интерфейс для отслеживания и проверки статуса заказов потребителей, с помощью которого потребители могут отслеживать весь процесс от отправки заказа до доставки заказанного товара в руки потребителя. Dell применяет индивидуальный подход к продажам в отношении любого потребителя (физического лица, компании или организации), и его логистические услуги реализуются в соответствии с этой политикой продаж. Процесс электронной коммерции Dell состоит примерно из 8 этапов:

① Обработка заказа. На этом этапе Dell принимает заказ от потребителя. Потребитель может позвонить по бесплатному номеру 800, чтобы связаться с интернет-магазином Dell и оформить заказ онлайн, либо просмотреть интернет-магазин Dell для предварительной проверки: сначала

ла проверяется, все ли поля заполнены, затем проверяются условия оплаты заказа, и заказ классифицируется в соответствии с этими условиями. Заказы с оплатой по кредитной карте выполняются в приоритетном порядке, в то время как для других способов оплаты подтверждение оплаты занимает больше времени. Только после подтверждения оплаты заказа автоматически формируется заказ на комплектующие и заносится в производственную базу данных, после чего заказ немедленно передается в производственный отдел для дальнейшей обработки. После оформления заказа пользователь может отслеживать процесс производства продукта, дату отгрузки и даже статус отправки груза транспортной компанией. В зависимости от количества размещенных заказов пользователю необходимо заполнить форму запроса по одному или нескольким заказам. В каждой форме необходимо указать два параметра: номер заказа Dell и контрольные данные. После отправки формы Dell передаст пользователю результаты запроса через Интернет.

② Предпроизводственный этап. Между получением заказа и официальным началом производства существует период ожидания поступления комплектующих, который называется предпроизводственным этапом. Продолжительность этого этапа зависит от конкретной системы, заказанной потребителем, и в основном определяется наличием готовых комплектующих на складе поставщика. Как правило, компания Dell устанавливает срок выполнения заказа, то есть

время, необходимое для ожидания поступления комплектующих и доставки заказа потребителю; об этом сроке потребитель информируется в момент подтверждения компанией Dell действительности заказа. Подтверждение заказа обычно осуществляется двумя способами: по телефону или по электронной почте.

③ Подготовка комплектующих. Когда заказ передается в производственный отдел, автоматически формируется список необходимых комплектующих, и соответствующий персонал собирает их и передает на сборочную линию.

④ Сборка. Сборщики собирают компьютер из деталей, поступивших с конвейера, после чего устройство проходит тестирование.

⑤ Тестирование. Отдел тестирования проверяет собранные компьютеры с помощью специального тестового программного обеспечения; прошедшие тестирование устройства отправляются в цех упаковки.

⑥ Упаковка. Прошедшие тестирование компьютеры помещаются в упаковочные коробки; одновременно с ними мыши, клавиатуры, шнуры питания, инструкции и прочая документация загружаются в соответствующий грузовик для доставки клиенту.

⑦ Подготовка к отправке. Обычно подготовка к отправке завершается на следующий день после окончания производственного процесса, однако в случае крупных заказов или заказов, требующих специальных операций по погрузке, на

это может уйти больше времени.

⑧ Отгрузка. Заказанный клиентом товар отправляется и доставляется в указанное место в срок, указанный в заказе. Компания Dell разработала несколько различных способов доставки, которые клиент выбирает при оформлении заказа. Как правило, заказ доставляется в течение 2–5 рабочих дней в указанное в заказе место, то есть с доставкой на дом, при этом предоставляются бесплатные услуги по установке и тестированию.

Логистический процесс Dell начинается с подтверждения заказа. Подтверждение заказа происходит после получения оплаты; до получения оплаты от пользователя логистический процесс не начинается. После получения оплаты требуется 2 дня на подготовку к производству, производство, тестирование, упаковку, подготовку к отправке и т. д., после чего сотрудники отдела продаж могут осуществить доставку на дом в соответствии с требованиями.

Вторая революция в прямых продажах

Наиболее распространённым способом продажи компьютеров является перепродажа через крупных дистрибьюторов. Этот способ казался незыблемым и неоднократно приводил к неудачам попыток прямых продаж со стороны многих производителей компьютеров, поскольку широкий круг потребителей, казалось, уже принял эту форму продаж. Однако компания Dell пошла против этой тенденции, решив осуществлять прямые продажи ПК через Интернет и прини-

мать заказы напрямую.

Вторая революция в прямых продажах

«Онлайн-продажи Dell — это вторая революция в сфере прямых продаж». Так охарактеризовал онлайн-продажи Dell бывший генеральный директор General Electric Джек Уэлч. Сама компания Dell так оценивает свои онлайн-продажи: «Мы приложили много усилий, чтобы выйти в Интернет, и конечной целью этого стало не просто превращение в интернет-компанию или онлайн-компанию, а, что гораздо важнее, предоставление клиентам лучшего обслуживания и лучших продуктов, повышение эффективности и, в конечном итоге, возможность предлагать новые услуги или создавать структуру с более низкими затратами. В этом плане роль Интернета заключается в устранении ненужных посреднических звеньев, укреплении тесных связей с клиентами благодаря использованию информации и, как следствие, сокращении внутренних потерь, характерных для традиционной экономической системы».

Что касается второй революции в сфере прямых продаж, Майкл Делл заглянул ещё дальше: в то время как многие лидеры ИТ-отрасли заиклись на показателях кликабельности, он уделял внимание скорости сетевой связи.

Что касается скорости сети, бывший генеральный директор Cisco Джон Л. Чемберс интересуется совсем другой скоростью. Чемберс считает: «Давайте переосмыслим правила игры, согласно которым „большая рыба съедает малень-

кую“. Можно ли сейчас изменить их так, чтобы „быстрая рыба съедала медленную“? Скорость определяет жизнь и смерть, процветание и упадок». В условиях стремительного роста бизнеса, основанного на Интернете, крупные компании должны, как и малые, постоянно адаптироваться к изменениям и использовать информационные технологии для непрерывного снижения затрат на ведение бизнеса. Участники «ИТ-круглого стола» сошлись во мнении, что основным способом конкуренции для компаний станет предоставление клиентам индивидуализированных продуктов и услуг с еще большей скоростью. Кто станет победителем в этой войне? Исход предсказать невозможно».

Развитие информационных технологий и Интернета заставляет этих гигантов-транснациональных корпораций всерьёз прислушиваться к небольшим компаниям, которыми они раньше пренебрегали, — именно эти компании благодаря инновациям в области технологий и обслуживания клиентов изменили правила ведения бизнеса во всём мире. Старший редактор журнала «Fortune» Форстерман считает, что ИТ-компании, возможно, создадут суперальянс, чтобы противостоять таким доминирующим компаниям, как Microsoft.

На протяжении многих лет газета «Financial Times» весьма оптимистично оценивала модель прямых онлайн-продаж компании Dell. В том числе и в 2007 году, когда произошла реорганизация Dell и вернулся Майкл Делл, «Financial

Times» с большим оптимизмом смотрела на перспективы развития компании. Несомненно, компания Dell стала идеальным примером электронной коммерции между предприятиями: Интернет помог Dell быстро развиваться, а также способствовал стремительному росту личного состояния Майкла Делла. Когда компания Dell привлекает корпоративного клиента с численностью персонала более 400 человек, она создает для него специальную стартовую страницу. Эта страница представляет собой небольшой набор веб-страниц, часто подключенных к внутренней сети клиента, что позволяет уполномоченным сотрудникам онлайн настраивать персональные компьютеры, производить оплату и отслеживать статус доставки. В настоящее время ежедневно таким образом заказываются персональные компьютеры Dell на сумму около 5 миллионов долларов. Компания не делает в Интернете того, что невозможно сделать в реальном мире, но при решении этих задач ничто не может сравниться с удобством, которое предоставляет Интернет.

Другие производители ПК также начали активно развивать онлайн-продажи. Станет ли это давлением для компании Dell? Майкл Делл настроен очень уверенно. Он отмечает: «Наша компания отличается от других тем, что с самого начала мы использовали модель прямых продаж, в то время как другие компании тогда не применяли такую модель». Интернет — это отличный инструмент, который коренным образом изменил способы ведения бизнеса: он поз-

воляет лучше получать информацию о пользователях, снижать транзакционные издержки — как внутри компании, так и за ее пределами, — сокращать затраты, а значит, и цены на продукцию, а также повышать эффективность. Снизив затраты благодаря Интернету, мы можем выйти на большее количество рынков. Система электронной коммерции позволяет компании Dell работать быстрее. Другим компаниям же очень сложно перейти от опосредованных продаж к прямым — это не решается просто выходом в Интернет; это все равно что перейти от бейсбола к баскетболу: правила игры другие. Поэтому продажи других компаний через Интернет не оказывают на нас значительного конкурентного давления; напротив, мы оказываем на них огромное давление».

«Нельзя просто перенести существующие методы ведения бизнеса в интернет и надеяться, что это изменит результаты компании. Необходимо обновлять процессы и методы управления. Цены на ПК не могут снижаться бесконечно. Посмотрите: из пяти ведущих производителей ПК три работают в убыток, и им предстоит провести серьезные изменения», — сказал Майкл Делл.

Инновационная концепция прямых продаж

Суть прямых онлайн-продаж заключается в революции в скорости и эффективности; они обладают значительными преимуществами в таких аспектах, как цены на продукцию, каналы сбыта, промоакции и обслуживание, а также коммуникация, что позволяет потребителям приобретать бо-

лее удовлетворяющие их потребности товары по более низким ценам и с большим удобством, а также пользоваться более внимательным обслуживанием. Развитие прямых онлайн-продаж открывает перед предприятиями беспрецедентные возможности и способствует их более успешному участию в международной конкуренции. В особенности для тех предприятий, чья ключевая конкурентоспособность отстаёт, крайне важно повысить всестороннее понимание сотрудниками принципов электронной коммерции.

(1) Прямые онлайн-продажи — неизбежный этап в процессе продаж

Предприятия уделяют большое внимание инновациям, поскольку инновации являются актуальной темой. Как показывает практика, преобразование прямых продаж является одной из наиболее сложных задач среди множества проблем, с которыми сталкиваются предприятия, и также относится к категории инноваций. В процессе экспансии компания Dell столкнулась с проблемой недостаточной оптимизации промышленной структуры в развивающихся странах, а также с проблемой неэффективной работы в различных регионах, отраслях и на предприятиях. Столкнувшись с этой революцией, компания Dell должна была оптимизировать промышленную, технологическую и организационную структуры, иначе ей не удалось бы занять устойчивую позицию на рынке.

Во-первых, качество решения проблемы онлайн-плате-

жей напрямую определяет успех или провал онлайн-прямых продаж компании. Поэтому компания Dell, исходя из собственной ситуации, в основном применила следующие стратегии:

В вопросах технических стандартов следует проявлять стратегическое видение: необходимо не только создать единую сеть платежных точек и центр безопасной аутентификации, но и стремиться к соответствию международным стандартам.

Необходимо как можно скорее принять законодательство, определив критерии сертификации интернет-банков, закрепив права и обязанности участников онлайн-транзакций, а также жестко пресекая преступную деятельность хакеров, чтобы включить онлайн-платежи в надежную правовую базу.

Под руководством предприятий, при активном участии федерального правительства, коммерческих банков, посреднических организаций и представителей всех слоев общества, с учетом передового опыта управления, необходимо создать систему кредитования, отвечающую потребностям потребителей.

Во-вторых, ускорение развития системы логистики и доставки является конкретным проявлением преимуществ прямых онлайн-продаж; развитые страны обладают успешным опытом в сфере логистики электронной коммерции, который стоит перенять. Модель централизованной логистики делает акцент на «комплексном управлении логистикой»:

она ориентирована на общие интересы, преодолевает систему распределения полномочий по отделам и представляет собой модель единого планирования и управления с учетом целостности системы. Развивающиеся страны должны перенять этот успешный опыт и как можно скорее создать современную систему логистики и доставки, адаптированную к местным условиям.

Наконец, активное подготовка и привлечение специалистов в области электронной коммерции являются эффективными средствами содействия развитию онлайн-продаж. Развитие онлайн-продаж требует от сотрудников владения определенными профессиональными навыками, а также способности комплексно применять соответствующие знания для инноваций. Государство должно включить подготовку специалистов в программу обучения высших учебных заведений и в систему развития научных дисциплин, увеличить инвестиции в интеллектуальный капитал, содействовать академическому обмену в области применения сетевых технологий, а также дополнять эти меры привлечением специалистов из-за рубежа.

Таким образом, прямые онлайн-продажи представляют собой новую форму торговли, порождённую развитием науки и технологий. Несмотря на то, что в этой сфере ещё имеются недоработки, её появление значительно снизило издержки товарных операций и оказало сильное воздействие на традиционную культуру и устоявшиеся представления;

именно это воздействие и изменения являются мощным стимулом прогресса человеческого общества.

(2) Перспективы и вызовы онлайн-прямых продаж

Несомненно, прямые онлайн-продажи приведут к глубоким изменениям во многих сферах экономической жизни. Возможность потребителей размещать заказы напрямую нанесет серьезный ущерб интересам определенных групп, в частности туристических агентств, биржевых маклеров, страховых агентов, автодилеров и владельцев книжных магазинов. Этих посредников заменят посредники, предоставляющие услуги в Интернете. В то же время появятся новые игроки в виде интернет-посредников, которых называют информационными посредниками (inform); они помогают потребителям удобнее совершать покупки и получать более низкие цены.

Энтузиасты интернет-маркетинга также осознают, что он меняет мировую коммерческую деятельность. Продавцы, работающие напрямую через Интернет, получают доступ к глобальному рынку. Более 20 % книг, продаваемых Amazon, приобретают иностранцы. Куэрч и Кляйн считают, что Интернет ускорит процесс интернационализации малых и средних предприятий. Преимущества экономии от масштаба уменьшатся, затраты на глобальную рекламу сократятся, а малые предприятия, производящие специфическую продукцию, получат доступ к более широкому мировому рынку. В то же время менее восторженные обозреватели рассказыва-

ют о многочисленных вызовах, с которыми сталкиваются интернет-маркетологи.

Однако восприимчивость потребителей и их покупательское поведение ограничены. Пользователи в основном заходят в Интернет, чтобы просто «посерфить», а не делать покупки. Фактически, по оценкам, лишь 18 % интернет-пользователей регулярно используют сеть для покупок или получения коммерческих услуг, таких как поиск информации о путешествиях. Сегодня большую часть онлайн-покупателей составляют организации, а не отдельные потребители. Почему же так происходит?

① Гуманистические и психологические особенности интернет-пользователей. По сравнению с обычными людьми интернет-пользователи обладают более высоким уровнем образования и уделяют больше внимания технологиям, что делает их наиболее подходящими пользователями компьютерного и электронного оборудования, а также финансовых услуг, но не наиболее подходящими для массовых товаров.

② Беспорядок. Интернет предлагает более 100 тысяч веб-сайтов и ошеломляющий объем информации. Просмотр веб-страниц может вызывать раздражение. Многие сайты до сих пор остаются незамеченными, а даже те, на которые уже заходили, либо привлекают внимание в течение 8 секунд, либо игнорируются, и пользователь переходит на другой сайт.

③ Проблемы безопасности. Потребители опасаются, что недобросовестные злоумышленники могут перехватить но-

мера их кредитных карт. Компании опасаются, что другие компании могут взломать их компьютерные системы с целью шпионажа или саботажа. Хотя Интернет становится всё более безопасным, между темпами разработки новых мер безопасности и появлением новых методов взлома паролей всегда существует постоянная борьба.

④ Этические опасения. Потребители опасаются нарушения их частной жизни и того, что компании могут использовать их имена и другую информацию без согласия, например, продавая её другим клиентам. По данным Федеральной торговой комиссии, исследование 674 коммерческих веб-сайтов показало, что 92 % сайтов собирают личную информацию клиентов, однако только 14 % сайтов открыто сообщают, как именно они используют эту информацию. С тех пор угроза государственного вмешательства вынуждает всё больше интернет-компаний публиковать свою политику защиты прав частных лиц.

⑤ Жалобы потребителей. Так же как Интернет передает власть в руки потребителей, предоставляя им больше информации о товарах, чем раньше, он также дает им более мощный и эффективный способ выражать своё недовольство и даже гнев. Многие известные компании, такие как BMW, Apple, United Airlines и Burger King, часто становятся объектами гнева со стороны разъярённых потребителей или бывших сотрудников, которые выплескивают свои эмоции на так называемых «мошеннических» (Rogue) веб-стра-

ницах. Тысячи людей могут увидеть на таких страницах надписи вроде «Snapple идет ко дну» или «Walmart обманывает». Информация на этих страницах может быть весьма яркой, однако она также может распространять необоснованные слухи. Хотя некоторые компании, особенно крупные, игнорируют такие страницы, другие могут уделять этому большое внимание и даже нанимают специалистов для мониторинга активности на этих сайтах.

В силу всех вышеперечисленных причин перспективы сетевого маркетинга также не выглядят оптимистично, поэтому компании, занимающиеся сетевым маркетингом, чтобы оставаться на плаву, должны найти способы решения этих проблем.

Модель прямых продаж

«Модель прямых продаж», применяемая компанией Dell, направлена на сокращение расстояния между производителем и потребителем. Именно в этом заключается её непревзойдённая экономическая эффективность. В рамках традиционной рыночной модели производитель поставляет продукцию оптом дистрибьюторам, а затем она поступает на розничный рынок. В условиях быстрого развития рыночной экономики сегодня такая однообразная модель уже устарела, сдерживает развитие предприятий и вынуждает владельцев компаний искать новые пути развития.

Начало прямой модели

В 1988 году акции компании Dell были выпущены в от-

крытое обращение, что ознаменовало официальное начало «модели прямых продаж». С самого начала весь процесс проектирования, производства и продаж был ориентирован на то, чтобы прислушиваться к мнению клиентов, учитывать их проблемы и удовлетворять их потребности. Установленные ими прямые отношения начинались с телефонных звонков, продолжались личными встречами, а сейчас осуществляются с помощью интернет-коммуникаций. Такой подход позволяет компании получать отзывы клиентов, своевременно узнавать их предложения относительно продуктов, услуг и других товаров на рынке, а также понимать, какие продукты они хотели бы видеть в ассортименте компании.

Модель прямых продаж позволяет компании Dell предлагать наиболее ценные технологические решения: мощные и разнообразные конфигурации систем с непревзойденным соотношением цены и качества. Это также позволяет Dell выпускать новейшие релевантные технологии по конкурентоспособным ценам. В своих мемуарах Делл так описывает преимущества модели прямых продаж: «Другие компании завершают производство продукции ещё до получения заказа, поэтому им приходится гадать, какой продукт нужен клиенту. Но пока они увлечённо гадают, у нас уже есть ответ, потому что наши клиенты озвучивают свои потребности ещё до того, как мы приступим к сборке продукции. Другие компании вынуждены прогнозировать, какая конфигурация будет наиболее востребована, а наши клиенты прямо сообща-

ют нам, нужен ли им один дисковод для дискет или два, либо один дисковод для дискет и один жёсткий диск — и мы полностью изготавливаем продукцию по их заказу».

Таким образом, по сравнению с традиционной опосредованной моделью прямая модель действительно демонстрирует преимущества в плане производительности. Дело в том, что опосредованная модель требует двух этапов продаж: сначала от производителя к дистрибьютору, а затем от дистрибьютора к клиенту. В то время как в прямой модели существует только один уровень продаж, что позволяет полностью сосредоточиться на клиенте. В этом отношении компания Dell не подходит к клиентам единым образом: она сегментирует клиентскую базу, причём одна часть сотрудников специализируется на продажах крупным предприятиям, а остальные отвечают соответственно за федеральные и штатные органы власти, образовательные учреждения, малые компании и обычных потребителей. Такая структура приносит огромную пользу продажам, поскольку благодаря такому разделению труда сотрудники отдела продаж становятся специалистами: им не нужно разбираться во всех деталях различных продуктов, выпускаемых множеством разных производителей, и запоминать все предпочтения каждого типа клиентов в отношении продукции; вместо этого они становятся экспертами в решении проблем своих клиентов, что позволяет компании Dell значительно улучшить качество взаимодействия с клиентами в целом.

В то же время модель прямых продаж с изготовлением продукции по заказу позволяет компании Dell действительно реализовать принцип «нулевых запасов и высокой оборачиваемости». Как сказал сам Делл: «Люди обращают внимание только на модель прямых продаж компании Dell и считают это ее отличительной чертой. Но прямые продажи — это всего лишь средство на заключительном этапе. Наше реальное стремление — это переход к модели работы с нулевыми запасами».

Благодаря производству по индивидуальным заказам оборачиваемость запасов компании Dell достигает 15 раз в год. Для сравнения: у других конкурентов, полагающихся на дистрибьюторов и посредников, этот показатель составляет менее половины от показателя Dell. По этому поводу известный бостонский отраслевой аналитик Дж. Уильям Гли отметил: «В отрасли, где стоимость комплектующих снижается более чем на 15 % в год, такая высокая оборачиваемость означает увеличение общей прибыли на 1,8–3,3 %».

Как показала практика, в первые 10 лет после официального запуска модели прямых продаж многие производители компьютеров пытались обойти розничных продавцов и перейти на прямые продажи, но в большинстве случаев эти попытки заканчивались неудачей, тогда как прямые продажи компании Dell увенчались успехом. Поэтому давайте проанализируем особенности её маркетинговой модели:

Прямой контакт с клиентами. Весь процесс проектирова-

ния, производства и продаж строится на том, чтобы прислушиваться к мнению клиентов и учитывать их потребности.

Использование самых популярных сетей для прямых продаж. Это делает процесс покупки для клиентов более удобным и быстрым, что значительно повышает эффективность продаж.

Ценовое преимущество также является одним из наиболее конкурентоспособных факторов прямых продаж. По сравнению с перепродажей с добавлением стоимости, благодаря обходу розничных продавцов цены оказываются более низкими, что позволяет в полной мере реализовать преимущества производительности.

Непревзойденная экономичность

Журнал «Business Week» так оценил модель прямых продаж компании Dell: «Успех компании Dell во многом обусловлен именно её моделью прямых продаж». Факты доказывают, что бизнес-модель Dell обладает непревзойденной экономической эффективностью, в то время как дистрибуторская модель имеет множество недостатков. Здесь мы подробно остановимся на двух из них:

Во-первых, предприятия теряют слишком большую часть прибыли на этапе продаж. Обычно торговые центры удерживают 20–30 % от выручки в качестве расходов на продажу. Для многих производителей эти расходы в несколько раз превышают их собственную прибыль.

Во-вторых, производственные предприятия не могут

своевременно и точно получать отзывы и предложения от клиентов, что затрудняет адаптацию разработки продукции к развитию рынка. Ещё хуже то, что из-за серьёзных проблем с оплатой многие предприятия тратят огромные усилия и финансовые ресурсы на взыскание средств с торговых центров, причём значительная часть этих средств оказывается безнадежно утраченной. В настоящее время, благодаря интернет-технологиям, с одной стороны, производители могут напрямую взаимодействовать с потребителями, узнавать об их особых потребностях и своевременно осуществлять поставки, что позволяет им снизить собственные затраты; с другой стороны, пользователи могут своевременно получать товары, в которых они действительно нуждаются, причем по низким ценам и с удобством. В Интернете уже открылось множество «виртуальных магазинов» — это сайты, занимающиеся прямыми продажами, такие как Amazon, CDNow и другие. Интернет — это рай для взаимодействия между предприятиями и частными лицами, а также кратчайший канал прямой связи с огромным количеством потребителей, разбросанных по обширному пространству.

По сравнению с дистрибьюторской моделью экономичность прямых онлайн-продаж проявляется в следующих аспектах:

- (1) Снижение затрат на поиск рынка

Чем дальше расстояние, тем ниже затраты на передачу информации через Интернет по сравнению с затратами на

почту, телефон и факс. Сокращение времени и уменьшение повторного ввода данных также снижают затраты на передачу информации. Обеспечивается получение информации о сделках, отличающейся многосторонностью (полнота), оперативностью (своевременность), высоким качеством (точность, безопасность, надежность) и экономичностью (экономия денег, усилий, персонала и времени). Это основная характеристика онлайн-продаж и одна из основных черт эпохи информатизации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.