

**HBR'S  
10  
MUST  
READS**

# Дижитал шилжилтийг удирдахуй

**СҮҮН СУВД ХЭВЛЭЛИЙН ГАЗАР**

Улаанбаатар хот

ДАА 005  
ННА 32.973  
Д-411

#### ДИЖИТАЛ ШИЛЖИЛТИЙГ УДИРДАХУЙ

Энэхүү номыг албан ёсны зөвшөөрөлтэйгөөр “Сүүн Сувд” ХХК эрхлэн гаргав. © 2023 “Сүүн Сувд” ХХК.

#### HBR'S 10 MUST READS ON LEADING DIGITAL TRANSFORMATION

Original work copyright © 2021 Harvard Business School Publishing Corporation. Published by arrangement with Harvard Business Review Press. Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Албан ёсны эрхийг эзэмшиж буй байгууллагаас бичгээр зөвшөөрөл авалгүйгээр энэхүү номын хэсгээс ямар ч хэлбэрээр, ямар ч зорилгоор хэвлэн гаргах, хувилах, электрон хэлбэрээр хадгалах, интернетэд болон байгууллагын, олон нийтийн сүлжээнд байршуулахыг хориглоно. “Сүүн Сувд” ХХК-тай холбоо барихыг хүсвэл [info@suunsuvd.mn](mailto:info@suunsuvd.mn) хаягаар холбогдоно уу.

Ерөнхий редактор:	Болдбаатарын Өлзийсайхан
Орчуулсан:	Сайннямбуугийн Баясгалан, CISSP, PMP
Зураг дүрслэл:	Сүхбаатарын Долгор

ISBN: 978-9919-9979-2-2

**Эрэл хайгуулд суурилсан цахим шилжилт 1**

*Рита МакГрат, Райн МакМанус*

**Салбарыг эргүүлэх бизнес моделиуд 19**

*Стелиос Кавадиас, Костас Ладаc, Кристоф Лох*

**Цахим шилжилт бүгдийг орвонгоор нь эргүүлэх албагүй 35**

*Нэйтэн Фурр, Эндрю Шипилов*

**Танайх ямар дата стратегитай вэ? 51**

*Леандро ДаллеМюль, Томас Х.Дэвенпорт*

**Хиймэл оюуны эринд өрсөлдөх нь 71**

*Марко Иансити, Карим Р.Лахани*

**Хиймэл оюунаар тоноглосон компанийг бүтээх нь 87**

*Тим Фоунтейн, Брайан Маккарти, Тамим Салех*

**Ухаалаг, холболттой бүтээгдэхүүн компанийг хэрхэн өөрчилж байна вэ? 111**

*Майкл Е.Портер, Жеймс Э.Хеппельманн*

**Байнгын холболттой эрин 153**

*Николай Сиггелков, Кристиан Тервиеш*

**Хуучин экосистемүүд дэх асуудал 167**

*Максвелл Вессел, Аарон Леви, Роберт Сигел*

**Танай ажилтнууд бодсоноос тань ч илүү дасан зохицох чадвартай 181**

*Жозеф Б.Фюллер, Жудит К.Уолленштейн, Манжари Раман, Алис де Чалендар*

**Apple-ийн инновацад чиглэсэн зохион байгуулалт 195**

*Жоэл М.Подольни, Мортен Т.Хансен*

**Дижитал шилжилтийн дөрвөн тулгуур чадвар 215**

*Томас Х.Дэвенпорт, Томас Редман*

**Зохиогчдын тухай 220**

Рита МакГрат, Райн МакМанус

# ЭРЭЛ ХАЙГУУЛД СУУРИЛСАН ЦАХИМ ШИЛЖИЛТ

“Танайх ямар дижитал стратегитай вэ?” гэх энгийн асуултыг сонсоод ихэнх уламжлалт компанийн захирлууд балмагдаж орхидог. Тэд дижитал технологи, дижитал бизнес моделийг бизнес эрхлэх арга барилд нь учирч буй ноцтой аюул мэтээр үздэг билээ. Мэдээж тэдний зөв өө. Гэхдээ энэ дарамтын улмаас тэд ихэвчлэн хамгаа дэнчинд тавьсан нүүдэл хийгээд, тэр нь голдуу бүтэлгүйтэж байна.

Харилцаа холбооны үндэстэн дамнасан томоохон компани Veon бол үүний нэг жишээ юм. Тэд 2017 онд дижитал платформын төсөл эхлүүлж, Амстердам дахь салбараас зуун ажилтан, Лондоны оффисоос мөн зуу гаруй ажилтан оролцуулан нүсэр баг томилжээ. Төслийн гол санаа нь хэрэглэгчдэд орон нутгийн онцлог бүхий олон төрлийн үйлчилгээ санал болгох, мөн мобайл аппликейшн бүтээж, түүгээрээ Veon-ий арилжааны түншүүдэд (Mastercard гэх мэт) борлуулалтын шинэ суваг нээж өгөх явдал байв. Удирдлагууд энэ төслийг тэргүүлэх ач холбогдолтой гэж үзжээ. Гэвч сүржин нээлтээр танилцуулсан өнөөх аппыг хэрэглэгчид ойшоосонгүй. Компани уг аппыг түшиглэн экосистем босгох санаагаа удалгүй

орхисон юм. Энэ бүтэлгүйтлээс үүдэн удирдлагуудыг бөөнөөр нь халж, цомхотгол хийсэн ба компани стратегиа хумьж, дижитал санаачилгуудыг туршилтын төслийн төдий авч үзэх болжээ.

Veon-д шинэ бизнес модель хэрэгтэй хэвээр боловч тэд үүнд дахин том хөрөнгө оруулалт хийхээргүй болсон нь тодорхой.

Гэхдээ тэд ерөөс том хөрөнгө оруулалт хийх хэрэггүй юм. Асар том аюул нүүрлэж болзошгүй байлаа гээд заавал төдий чинээний хариу үзүүлэх албагүй. Харин ч эсрэгээр Veon шиг компаниуд харьцангуй бага багаар шилжилт хийвэл дээр байдаг. Тэд алсын хараатай байх хэрэгтэй ч, үндсэн үйл ажиллагаан дахь асуудалтай процессуудаа цахимжуулах боломжийг тасралтгүй эрэлхийлэх замаар түүндээ ойртох хэрэгтэй. Тэгээд ийм цахимжуулах төслүүдийг хэрэгжүүлэх явцдаа ямар хэмжүүр ашиглах, ямар таамаглалаа эргэн харах, хаана бизнесийн шинэ загвар нэвтрүүлэх, хэн тэдний шинэ өрсөлдөгч болж магадгүйг олж мэднэ. Эдгээрийг таньж мэдэх тусам тэдний өрсөлдөөний талбарын тухай ойлголт болон урт хугацааны зорилго гарцаагүй өөрчлөгдөж таардаг.

Тэгвэл стратегид тасралтгүй суралцахуйн үүднээс хандах энэ маягийн аргачлал хэдийн гарсан бий. Тэр бол эрэл хайгуулд суурилсан төлөвлөлт (ЭХСТ)-ийн арга юм. Энэ арга зүйг уг нийтлэлийн хамтран зохиогч Рита болон Иан МакМиллан нар 1990-ээд онд бүтэгдэхүүний инновацын арга зүй болгон анх зохиосон бөгөөд хожмоо тодорхойгүй байдал ихтэй орчинд бизнес эхлүүлэх, алдарт “lean start-up” аргачлалын нэг хэсэг болон түгжээ. Энэхүү аргын үндсэн санаа нь таамаглалуудын үнэн зөв эсэхийг бага зардлаар шуурхай туршин шалгаж, шинэ мэдээлэл олж авч, эрсдэлийг багасгахад оршдог.

Уг нийтлэлд зах зээлийн хуучин тоглогчид ЭХСТ-ийн нэгэн хувилбарыг ашиглах замаар дижитал сорилтуудыг сөрөх, шинэ бизнес моделийг суралцах замаар олох тухай өгүүлнэ. Гарааны бизнес чиглэлээ өөрчлөхдөө ихэвчлэн “Бүгдийг нь ав, эсвэл бүгдийг хая” гэх хандлага баримталдаг. Тэгвэл үүнтэй харьцуулахад уламжлалт фирмийн хувьд алхам алхмаар шилжих хандлага яагаад илүү тохиромжтой байдгийг эхлээд дэлгэрэнгүй өгүүлье.

## Товч санаа

### Асуудал

Хэдийн хөлөө олж, тогтворжсон компаниуд ямар нэг, шинэ, цахим экосистемийн удирдаач болохын төлөө хэдэн тэрбум доллар цацавч хоосон бүтэлгүйтэхээс цаашгүй байна.

### Яагаад?

Гүйцэтгэх захирлууд салбарын дижитал бусниулагчдын үүсгэж буй, орших эс оршиход тулсан, ноцтой аюулын эсрэг нүсэр том алхам хийж, бизнес моделийн

хэмжээний хариу үзүүлэх ёстой гэж бодсоор байна.

### Шийдэл

Бага багаар туршин хийх арга замыг сонгоорой: Эрэл хайгуулд суурилсан дижитал шилжилт. Цахим технологиор шийдэх асуудлыг хай, ингэхдээ хэрэглэгчийн талаарх баялаг мэдлэг, үйл ажиллагааны өргөн цар хүрээ, чадварлаг хүмүүсийн шилмэл боломжоо дайчлан, танин мэдэж суралцах замаар шинэ бизнес моделио олоорой.

## Салбарын одоогийн тоглогчдын жижиг давуу талууд

“Фирм яагаад оршин байдаг вэ?” буюу бүр нарийвчилбал аль ажил фирмийн хил хязгаарт багтах тухай асуудал эдийн засагчдыг удаан хугацааны турш гайхшируулсаар иржээ. 1930-аад онд Рональд Коаз уг асуудлыг авч үзэх сэтгэлгээний нэгэн чиглэлийг гаргажээ. Уг онол ёсоор хувь хүмүүс тодорхой нөхцөлүүдийн улмаас зах зээлийн арилжаанд ихэнхдээ сэтгэл дундуур байдаг гэнэ. Тухайлбал, хэрэглэгч худалдан авахыг хүсэж буй зүйлийнхээ талаар мэдээлэл олоход хэцүү эсвэл өндөр өртөгтэй байх, мөн арилжаанд оролцогч талуудын мэдээлэл тэнцвэргүйн улмаас хэлэлцээрт хүрэхэд хүндрэлтэй байх, эсвэл хийсэн гэрээг мөрдүүлэхэд төвөгтэй юм уу зардал ихтэй байх үед ийм байдал үүснэ. Эдгээр нөхцөлийн нэг нь л тулгарахад тухайн үйл ажиллагааг фирм дотор эрхлэх нь оновчтой байдаг гэжээ.

Бараг саяхныг хүртэл компани хоорондын болон зах зээл хоорондын хил хязгаар ойлгомжтой, харьцангуй тогтвортой байлаа. Гэвч дижитал технологиуд нэвтэрснээр фирмийн дотор илүү үр

ашигтай хийдэг байсан олон ажлыг зах зээл гүйцэтгэх боломжтой болжээ. Алибаба, Амазон зэрэг платформын тусламжтай бэлтгэн нийлүүлэгч сонгох, үнэ тохиролцох, гэрээг мөрдүүлэх, төлбөр тооцоо гүйцэтгэх зэрэг чиг үүргийг хялбархан аутсорсинг хийж байна.

Үүний дүнд дижитал үүсэлтэй компанийн удирдлага зах зээлийн харилцааг зохион байгуулах тал дээр уламжлалт компанийн удирдлагаас тэс өөр бодол таамаглалтай болжээ. Үүгээр зогсохгүй дижитал пүүсүүдийн бүтэц үргэлж хувьсан өөрчлөгдөх тул менежерүүд нь зах зээлийн харилцааны суурь таамаглалаа тогтмол нягталж, сайжруулж байдаг. Хэрэглэгчдэд шууд хүрч үйлчилдэг (матраас үйлдвэрлэлийн Casper, сахлын хэрэглэлийн Harry's, нүдний шилний Warby Parker гэх мэт) бизнесүүд үнэгүй хүргэлт, багц бүтээгдэхүүн, нэмэлт урамшуулал гэх мэт онцлог саналыг байнга санаачлан туршиж, тухай бүр тохируулан өөрчилж байна. Дистрибьютерээр дамжуулан худалдаа эрхэлдэг уламжлалт компаниудын хувьд эдгээр тактикийг ашиглах боломж байдаггүй гэж болно. Түүнчлэн дижитал бизнесүүд дундын зуучлагчаар дамждаггүй тул бага цар хүрээнд ч ашигтай ажиллаж чаддаг.

Энэ бүхний гол нөлөө нь дижитал гарааны бизнесүүд томоохон хохирол амсалгүйгээр чиглэлээ залруулах боломжтой байдаг оршино. Эдгээр компани хөрөнгө оруулалт их шаардахгүй, мөн цалингийн зардал багатай. Жишээлбэл, Rooted-ийн үүсгэн байгуулагчид анх таримал ургамлаа гэрээсээ шууд зардаг байсан бол, удалгүй тусдаа өрөөнд нүүж, ажилчид хөлсөлж эхэлжээ. Ийм компани нэлээд хожуу л бүтэлгүйтэхгүй бол алдсан ч харьцангуй бага хохирдог (харин сүүл рүүгээ хөрөнгө оруулагчид нь огцом баяжихын тулд ямар ч үнээр хамаагүй бизнесээ тэлэх гэж оролдсоноос хүнд цохилт амсах нь бий).

Харин уламжлалт компанийн ажилтан, менежер, хувьцаа эзэмшигчид хохирол амсалгүйгээр чиглэлээ залруулж чаддаггүй. Тэдний дижитал бооцоо бүтэлгүйтвэл хүмүүс ажлаа алдаж, хөрөнгөө асар хямд үнээр худалдахад хүрдэг байна. Гарааны бизнес санхүүжүүлдэг венчур хөрөнгө оруулагчдаас ялгаатай нь



тогтвортой гэгддэг байсан эдгээр компанийн хувьцаа эзэмшигч нарын багцад томоохон алдагдал амсвал түүнийг нь нөхөхүйц, өндөр ашигтай өөр хөрөнгө оруулалт байдаггүй.

Сайн мэдээ гэвэл хуучин тоглогчид чиглэлээ хялбархан залруулж чаддаггүй ч ерөөс тэдэнд ийм залруулга хийх хэрэгцээ байхгүй юм. Том компани гарааны бизнесийн чадахгүй юуг хийж чадахыг бодоод үз дээ. Шинээр бизнес эхлүүлэгчид үргэлж ганц л санаа дээр ажилладаг. Тэд олон санаа битгий хэл ганц санааныхаа хэдэн хувилбарыг ч зэрэг туршиж барагтай чадахгүй. Харин том компани янз бүрийн санааг судлах нөөцтэй, өөр өөр процесс, үйл ажиллагааг хялбархан турших боломжтой тул гарааны компаниас давамгай загвар гаргах магадлал өндөр юм. Иймээс тэд дижитал сорилтод оновчтой хариу үзүүлэх боломжоор илүү байдаг.

Германы металлын дистрибьютер Klöckner-ийн жишээг авч үзье. Гүйцэтгэх захирал Гисберт Рюль металлын салбарыг бүхэлд нь хамарсан дижитал платформ бүтээхийг хүсжээ. Гэхдээ тэр нэг далайлтаар бүгдийг хийх гэсэнгүй. Үүний оронд гангийн үндсэн бизнест ажиллаж буй хүмүүсийн мэдлэг, туршлагыг дээд зэргээр ашиглан дижитал чадамжийг аажмаар бүрдүүлэхийг зорьжээ. Рюль эхний хоёр жилд үр ашиггүй гар ажиллагаатай процессуудыг цахим болгоход анхаарав. Тэд онлайн дэлгүүр, гэрээний портал, захиалгын явцын нээлттэй программ, сэлбэгийн менежерийн программ зэргийг бүтээжээ. Эдгээр хүчин чармайлтын дүнд компани, хэрэглэгч хоёр ямар ч саадгүй харилцах боломжтой дижитал платформ босгох хэмжээний хангалттай туршлага тэдэнд хуримтлагдсан байв.

Klöckner-ийн түүх аль ч салбарын хуучин тоглогчдод байдаг өөр нэгэн давуу талыг харуулж байна. Наанадаж л салбарт дижитал модель нэвтрэх эхний шатанд энэ давуу тал үйлчилнэ. Салбарын хуучин тоглогчдын удирдлага хэрэглэгчдээ сайн мэддэг, түүхэн мэдээллийн баялаг сангаасаа чухал дүгнэлтүүд гаргаж чадахуйц байдаг. Харин гарааны бизнесийг ихэвчлэн техник талын экспертүүд удирддаг бөгөөд тэд хэрэглэгчийн юу хүсэж байгаагаас илүүтэй техникийн шинэ боломжийг чухалчилдаг байна. Хэрэглэгчээ мэддэг

хүмүүсийг баг болгон ажиллуулбал дижитал хөрөнгө оруулалт үр дүнд хүрэх боломж илүү шүү дээ. Тийм ч учраас Klöckner төсөл бүрийг хэрэглэгчийг компанитай илүү хялбар, үр дүнтэй харилцахад голлон анхаар гэж шаарддаг байв. Мэдээж хэрэг энэ цорын ганц боломжит зорилго биш. Өөр нэг компани хэрэглэгчийн хүсэлтэд хариу өгөх хугацааг богиносгохыг нэн тэргүүнд зорьж болно. Ямар ч зорилго тавьсан бай, бизнесээ технологийг ашиглах боломж гэж харахаас илүүтэйгээр технологийг бизнесийн боломж гэж харах хэрэгтэй юм.

Фирмүүд салбараа “түйвээлгүйгээр түйвээх”-ийг зорих хэрэгтэй гэдэг санааг хүлээн зөвшөөрвөл “Ямар шинэ бизнес модель нэвтрүүлэх вэ?” гэсэн асуултаас “Бизнесээ тохирох моделийг хэрхэн суралцах замаар хайж олох вэ?” гэсэн илүү нарийн асуулт руу шилжинэ. Эндээс л эрэл хайгуулд суурилсан төлөвлөлт (ЭХСТ) эхлэх юм.

## **ЭХСТ-ийг дижитал нөхцөлд ашиглах тухай**

ЭХСТ зарим талаар урвуу инженерчлэлтэй төстэй. ЭХСТ-ийг бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлтэд ашиглахдаа шинэ бүтээгдэхүүнээ эхэлж төсөөлөөд, дараа нь үүнийгээ бодитоор бүтээхийн тулд юуг өөрчлөх шаардлагатайг гаргадаг. Харин дижитал шилжилтэд энэ аргыг ашиглахдаа одоогийн бүтээгдэхүүнээ борлуулах, хүргэх тогтсон арга барилаа шинэчлэхийн зэрэгцээ шинэ дижитал чадавхад түшиглэн хэрэглэгчдэд зориулж шинэ төрлийн үнэ цэн бүтээхэд анхаарна.

Эрчим хүч үйлдвэрлэлийг аваад үзье. Дижитал технологиуд нэгэн цагт тогтвортой байсан энэ салбарыг бусад олон салбарын адилаар түйвээж байна. Өмнө нь эрчим хүчийг төвийн эх үүсвэрт үйлдвэрлэж, төвлөрсөн удирдлагатай сүлжээгээр түгээдэг байв. Гэтэл шинэ дэвшлүүдийн ачаар янз бүрийн эх үүсвэр бүхий, тархан байрласан олон жижиг үйлдвэрлэгчийн эрчим хүчийг хэрэглэгчдэд динамикаар хуваарилах боломжтой болжээ. Дээвэр дээрээ нарны хавтантай, цэцэрлэгтээ салхин тээрэмтэй айлууд илүүдэл эрчим хүчээ цахилгаан сүлжээнд буцаан худалдах болсноор айл өрхөд

зориулсан эрчим хүч үйлдвэрлэх техник хэрэгслийн өртөг хямдарч, нийгэм чулуужсан түлшний аварга цахилгаан станцуудаас хамаарах нь улам бүр багассаар байна. Одоогийн тоглогчид хуучин бизнес моделиороо ирээдүйд амжилттай ажиллана гэж бодож байвал ноцтой алдах магадлалтай. General Electric чулуужсан түлшний цахилгаан станцаар үргэлжлэн ноёрхох гэж оролдоод бүтээгүй нь үүний тод жишээ юм.

Дижитал шилжилтэд ЭХСТ-ийг хэрхэн хэрэглэх тухай өгүүлье. Үүнд таван үндсэн алхам бий:

### **1-р алхам. Үйл ажиллагааны төлөв байдлаа тодорхойл: Зөвхөн цахимжихдаа гол нь биш**

Код бичих ажилд хөрөнгө оруулж эхлэхээсээ өмнө танай компанийн үйл ажиллагаа ямар талаар учир дутагдалтай байгааг олж мэдэх хэрэгтэй. Хаана байнга нэмэлт ажиллагаа шаарддаг вэ? Процессын аль хэсэгт нэмэлт мэдээлэл авахын тулд, эсвэл өөр хүмүүсийг оролцуулахын тулд ажлаа зогсоох болдог вэ? Эдгээр талбарыг цахимжуулан сайжруулах боломж байж болно. Үүний дараа тухайн талбарын үйл ажиллагааг технологийн тусламжтай хэрхэн шинээр загварчилж, илүү сайн, хурдан, хямд, хялбар болгон үнэ цэн бүтээх тухай бодоорой.

Жижиглэнгийн худалдааны Best Buy компани бол үйл ажиллагаагаа дахин зохион байгуулж, дан-дижитал бизнесүүд дуурайх боломжгүй өрсөлдөөний давуу талыг бүтээж чадсан, томоохон уламжлалт тоглогчдын нэг юм. 2010 онд Amazon худалдан авагчдад зориулан, биет дэлгүүрт байгаа бараа бүтээгдэхүүнийг онлайнаар хайн олж судлах хэд хэдэн шинэ аппликейшн гаргасны нэг нь үнэ харьцуулах апп байсан бөгөөд хэрэглэгчид үүний тусламжтай биет дэлгүүрт байгаа барааг онлайнаар хямдралтай захиалах боломжтой болжээ. Жижиглэн худалдааны сүлжээнүүд барилга байгууламж, цалин, бараа материалын зардлыг төлөхийн дээр өрсөлдөхүйц үнэ санал болгохоор тэмцэж байхад “үзүүлэнгийн танхимаар зочлох” энэ үзэгдэл эцсийн тамирыг нь шавхах аюул болон нүүрлэв. Best Buy 2012 онд ганц улиралд 1.7 тэрбум доллар

алдсаны нэг шалтгаан энэ юм.

Best Buy-г сэргээн босгох үүрэгтэй томилогдсон гүйцэтгэх захирал Хюберт Жоли стратегиа (мөн бизнес моделио) хоёр асуудалд чиглүүлжээ: Борлуулалтын харьцангуй бууралт, үйл ажиллагааны ашгийн түвшний тасралтгүй агшилт. Тэр эдгээр асуудлыг шийдэхийн тулд хүмүүс, биет үйл ажиллагаа, дижитал үйл ажиллагааг хослуулан, дан-онлайн тоглогчид дуурайхад хэцүү байдлаар компаниа шинэчлэхийг зорив. Эхлээд Best Buy хэрэглэгчдэд хэрхэн шинээр үйлчилж болохыг төсөөлөөд, хамгийн чухал нь тэрхүү түвшинд хүрэхийн тулд хаана дижитал технологийг нэмж ашиглах хэрэгтэйгээ тодорхойлжээ.

Чухам эндээс Best Buy-ийн “Renew Blue” төсөл төрсөн бөгөөд уг төсөл дараах таван бүрэлдэхүүн хэсэгтэй байв: хэрэглэгчийн туршлагыг улам баяжуулах, ханган нийлүүлэгч нартай тогтоосон түншлэлд өөрчлөлт оруулах, экологийн болон нийгмийн санаачилгуудад хөрөнгө оруулах, ажилтнуудын туршлага болон хөрөнгө оруулагчдад өгөх өгөөжийг сайжруулах. Тэд бүрдэл тус бүр дээр санхүүгийн зорилт тогтоож, юу юуг туршихаа төлөвлөв.

Best Buy ажилтнуудын туршлагыг сайжруулах хүрээнд хүмүүсийн дуртай байсан ажилтны хөнгөлөлтийн хөтөлбөрийг буцаан сэргээж, эрчимжүүлсэн сургалтууд явуулах зэргээр хамт олныхоо урам зоригийг өргөхөд чиглэсэн санаачилгыг хэрэгжүүлжээ.

Тэд хэрэглэгчдийг татах зорилгоор Amazon болон бусад цахим худалдааны тоглогчидтой адил үнэ санал болгож эхэлсэн ба үүний тулд агуулах, программ хангамж, нийлүүлэлтийн сүлжээгээ бүхэлд нь асар их хүчин чармайлт гарган шинэчлэв. Хэрэглэгчид (орч. онлайн худалдаатай харьцуулахад) дэлгүүрээс бараагаа шууд бариад гарах тул, үнэтэй бараагаа удаан хүлээлгүй гар дээрээ авч, мөн хүргэлтийн элдэв төвөг бэрхшээл (үүднээсээ хулгайд алдах гэх мэт)-д санаа зовох шаардлагагүй байлаа. Өрсөлдөгчдөд байхгүй Best Buy-ийн нэгэн чухал давуу тал энэ байв. Хэрэглэгч онлайнар захисан бараагаа хүргэлтээр авах эсвэл салбар дэлгүүрээс очоод авах боломжтой системийг мөн хөгжүүлсэн юм. Америкчуудын 70% нь Best Buy-ийн аль нэг салбараас 24 км-ийн зайд оршин