

خلاصة كتاب

بي واسطه از دل

مايكل دل

مترجم: عبدالرضا رضايي نژاد

ناشر: نشر فرا

بي واسطه از دل

نگاه كلي

کتاب حاضر شرح حال یکی از کارآفرینانی است که کار خود را از کودکی آغاز کرده است و اکنون در سنین جوانی در رأس سازمانی قرار دارد که یکی از بزرگ‌ترین مراکز اقتصادی جهان است.

"مایکل دل" نویسنده کتاب، ایده اولیه کارش را از فروش بی‌واسطه تمبر به سن ۹ سالگی فرا گرفت و بامونتاز و فروش بی‌واسطه کامپیوتر در اتاق دانشجویی‌اش پی گرفته است. در این کتاب، نویسنده تلاش کرده است تا خوانندگان را در جریان مراحل ایجاد و توسعه و دلایل موفقیت و شکست شرکت خود قرار دهد.

مایکل دل در اثر خود ضمن شرح پاره‌ای تفاوت‌های بنیادین شرکت دل با دیگران که پیروزی دل را تضمین کرده است می‌گوید: "ما درس‌های خود را از راهی دشوار که حاصل تجارب و آزمون و خطاهاست آموخته‌ایم. شاید شما هم با مطالعه درس‌های ما، راه شایسته‌ای در زمینه ایجاد امتیاز رقابتی کارآمد برای کسب و کارتان پیدا کنید. زندگی در محیطی پویا، پرشتاب و انعطاف‌پذیر را تمرین کنید، زیرا چنین وضعیتی استثنایی نیست. برای کامیابی در تغییرات باید بدانید که چگونه به آنها وارد شوید، با آنها همراه گردید و از آنها نیرو بگیرید. راهی دیگر وجود ندارد."

دل در کتاب حاضر توضیح می‌دهد که چگونه با اجرای روش بی‌واسطه، مشتری محوری و توجه خاص به نیازها و پیشنهادهای مشتریان، بهره‌گیری از نیروهای هوشمند و ریسک‌پذیر، فروش از طریق اینترنت و استفاده صحیح از اطلاعات توانسته است شرکت خود را به مقام نخست در آمریکا ارتقا دهد. علاوه بر این مدیریت استثنایی این مدیر کارآفرین موجب شده است که شرکت دل از لحاظ فروش و رشد سالانه به ارقام استثنایی و پیروزی‌های بزرگ در جهان دست یابد.

کتاب بی‌واسطه از دل، در مجموع از دو بخش و پانزده فصل تشکیل شده است که نویسنده در هر فصل درس‌های جدیدی را به خواننده منتقل می‌کند. نویسنده در بخش نخست شرح می‌دهد که چگونه "راهبردهای رقابت" از تجربه‌های خوب و بد، همراه با رشد، دگرگونی و رشد دوباره شرکت زاده شده و شکل گرفته‌اند. در بخش دوم، خواننده خواهد دید که چگونه این راهبردها گسترش یافته‌اند. چگونه با یافتن راه‌های تازه، ترکیب فناوری با اطلاعات و خوشه‌چینی از ارتباطات بی‌واسطه با کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان، دل توانسته است به یک امتیاز رقابتی حساس در میان شرکت‌های بزرگ دست یابد.

کتاب حاضر با پیام‌های اثربخش خود چراغ راهی است برای خوانندگان به ویژه مدیران و رهبران سازمان‌ها و نگاه‌هایی که امید دارند بنیادهایی ماندگار را پی ببرند.

بخش اول

فصل اول: زایش راهبرد بی‌واسطه

من در دوازده سالگی نخستین بار به توانمندی و مزیت روش بی‌واسطه پی بردم. در آن زمان من و یکی از دوستانم به گردآوری و فروش تمبرهای یادگاری می‌پرداختیم. در محیط خانه در کنار مادری که کارگزار بورس بود با فرصت‌های اقتصادی، تورم، بحران نفتی، سرمایه‌گذاری و خلاصه مفاهیم و فرصت‌های اقتصادی آشنا شدم. فعالیت‌های بعدی من در فروش و بازاریابی مرا از طرفی متوجه ضعف‌ها و کاستی‌های سیستم‌های فروش و از طرف دیگر امکانات تازه و راه‌های ناپیموده ساخت.

با رواج رایانه‌های شخصی در دهه هشتاد به آن روی آوردم و رایانه مانند گردآوری تمبر، به زودی از حالت یک سرگرمی به شناسایی فرصت‌های اقتصادی تبدیل گردید. ابتدا به این فکر افتادم که با خرید قطعات رایانه به صورت کلی و بهای مناسب، به ارتقای سیستم رایانه‌های شخصی پردازم و آنها را بفروشم. این کار برای من سود فراوانی داشت زیرا تولیدکنندگان رایانه محصول خود را فقط توسط واسطه‌ها می‌فروختند و در ثانی فروشندگان رایانه غالباً هیچ شناختی از دستگاه‌ها نداشتند.

با آغاز تحصیلات دانشگاهی از کسب و کار دست نکشیدم، بلکه با بهره‌برداری از موفقیت‌های تازه آن را گسترش دادم، هر چند پدر و مادرم امیدوار بودند که من نیز مانند برادرم از دانشجویان ممتاز دانشگاه تگزاس شوم.

پس از ثبت یک شرکت کامپیوتری در سال ۱۹۸۴ و نشر آگهی در روزنامه، مشتریان بسیاری جلب این شرکت شدند و فروش ماهانه شرکت بین ۵۰ تا ۸۰ هزار دلار رسید، در صورتی که سرمایه اولیه آن ۱۰۰۰ دلار تعیین شده بود. با گسترش فعالیت شرکت رایانه دل را در زمینه تولید رایانه شخصی ثبت نمودم و محل شرکت را از خوابگاه دانشجویی به دفتر کاری در بخش تجاری شهر اوستین انتقال دادم، و به ناچار تحصیل دانشگاهی را ترک کردم. پیامدها نشان داد که فعالیت شرکت بسیار بهنگام آغاز شده بود. اما از آنجا که می‌خواستم با آی بی ام رقابت کنم، تصمیم گرفتم که وارد تولید رایانه شوم

فصل دوم: مشکلات رو به رشد

یکی از درس‌هایی که در کار آموختم نسبت میان سختی و فشار با میزان یادگیری بود. هر چه بیشتر اشتباه می‌کردم، پرشتاب‌تر می‌آموختم. کوشیدم تا مشاوران هوشمندی گرد خود آورم و یک اشتباه را دوبار تکرار نکنم. کسب و کار ما رشد سریعی داشت از آپارتمان ۹۳ متری ظرف یکسال به تدریج به مکانی با ۲۵۰۰ مترمربع زیر بنا نقل مکان کردیم که آن هم دو سال بعد برایمان کوچک شده بود.

بسیاری از عوامل شکل‌دهنده فرهنگ سازمانی ما در این دوره‌ها به وجود آمد. آن روزها شرکت ما وضعیتی خطیر و متزلزل داشت. از این رو تنها کسانی را به همکاری می‌پذیرفتیم که ماجراجو، با استعداد و با تحرک باشند. از آغاز فعالیت، با همه امور کاربردی برخورد می‌کردیم و به دنبال کارآمدترین راه‌ها بودیم. پیوسته با خود در چالش بودیم و می‌خواستیم که بیشتر رشد کنیم و خدمات بهتری به مشتریان بدهیم. هر هدف تازه‌ای که برمی‌گزیدیم، به آن نایل می‌شدیم. یکدیگر را تشویق می‌کردیم و به سوی هدف تازه‌تری می‌شتافتیم.

الگوی بی‌واسطه

از دید من تولید بر پایه خواست واقعی مشتری، بسیار بهتر از اندیشیدن به جای آنان و ساخت چیزهایی است که گمان می‌کنیم آنها می‌خواهند. این دیدگاه آغازگر راهبردی شد که آن را "الگوی بی‌واسطه" می‌نامیم. الگوی بی‌واسطه بر پایه فروش بی‌واسطه سامان یافته است. بر پایه گوش فرادادن به مشتریان، پاسخ به آنها و تحویل فرآورده‌ای که خواسته‌اند، استوار بوده است. ارتباط بی‌واسطه و مستقیم - نخست از راه تماس تلفنی، سپس گفتگوهای رودرور و اکنون از راه اینترنت - به ما امکان داده است تا از باز خورد بهنگام و دیدگاه واقعی مشتریان در بهسازی فرآورده‌های حال و آینده بهره بگیریم. شرکت‌های دیگر براساس پیش‌بینی نیاز مشتریان محصولات را تولید و عرضه می‌کنند. اما ما از پیش می‌دانیم که مشتری چه می‌خواهد و خواسته او را عملی می‌کنیم. به خاطر نداشتن هزینه انبارداری و پخش توسط واسطه‌ها، ما می‌توانیم خدمات شایسته‌تر و ارزش بیشتری را سریع‌تر به مشتریان عرضه کنیم.

تماس‌های طبیعی و واقعی مشتری به ما کمک می‌کند که همواره نبض بازار را در دست داشته باشیم و به فناوری مورد نیاز و علاقه مشتریان تکیه کنیم.

کیفیت یکی دیگر از عوامل تمایز ما با دیگران بود. ما پیوسته تأمین‌کنندگان را به رعایت استاندارد مورد نظرمان ترغیب می‌کردیم. شرکت در نمایشگاه سالانه کامدکس (comdex) در سال ۱۹۸۶ و عرضه رایانه شخصی سری ۲۸۶ با سرعت ۱۲ مگا هرتز که بالاترین سرعت آن روز بود، و با قیمتی نصف مشابه ساخت آی بی‌ام با سرعت ۶ مگا هرتز، سبب هجوم مشتریان و شهرت ناگهانی شرکت دل شد.

بی‌تردید کارکرد عالی فرآورده و ورود بهنگام به بازار، از امتیازهای رقابتی برجسته هستند. این واقعیت در نمایشگاه مذکور و استقبال مشتریان و مطبوعات متجلی گشت.

در اواخر سال ۱۹۸۶ فروش روزانه دل نزدیک به ۶۰ میلیون دلار رسید. این رشد سریع موجب احساس نگرانی و بحران پیش رو می‌شد. زیرا روشن بود که فرصت‌های ارزشمندی در راه است و بهره‌برداری درست از آنها دشوار. در پاییز ۸۶ تصمیم گرفتم در نشستی با شرکت مدیران سراسر شرکت و اندیشمندان بیرون از سازمان، به روش چالش‌اندیشه‌ها (brainstorming) به جستجوی راه مناسبی برای گسترش شرکت پردازیم. پیامد این نشست، در کنار فهرست آرزوها، آشکارشدن سه واقعیت کلیدی بود:

اول: برای رسیدن به رشد واقعی، مشتریان و شرکت‌های بزرگ را هدف بگیریم.
دوم: برای دستیابی به این گونه مشتریان، تعهد برترین پشتیبانی و خدمات را بدهیم

سوم: رو آوردن به بازار جهانی و گسترش در آن زمینه.
هدف از بازار جهانی، بازارهای برگزیده‌ای در کانادا، انگلستان، آلمان و فرانسه بود. به ژاپن هم تا اندازه‌ای توجه کردیم. دل انگلستان از ژوئن ۱۹۸۷ آغاز به کار کرد. علی‌رغم پیش‌بینی مطبوعات که فروش بی‌واسطه را راهبردی امریکایی می‌دانستند، کسب‌وکار ما در آنجا از روز اول سودآور بود و اینک سالانه بیش از ۲ میلیارد دلار فروش دارد.

دوری گزیدن از اندیشه‌های سنتی و گوش‌ندادن به کسانی که انجام پاره‌ای کارها را ناممکن می‌دانند روشی است که از ابتدا به آن باور داشتیم. در آغاز ورود، به هر بازار تازه‌ای، تحلیل‌گران روش فروش بی‌واسطه را روشی خلاف‌الگوی کسب‌وکار کشور خود و در نتیجه قرین شکست می‌دانستند. همین‌طور در بازارهای آسیایی اینان عقیده داشتند الگوی ما غربی است و با فرهنگ کشورهای آسیایی همخوانی ندارد. استدلال ما این بود که این الگو، الگویی فرافرهنگی است. در پاره‌ای کشورها گاهی مدیران محلی راهبرد فروش بی‌واسطه را به درستی نمی‌شناختند و در این موارد بازار دل را خراب می‌کردند. ما به این نتیجه رسیدیم از کسانی که اندیشه‌توانمند شما را نمی‌پذیرند، کنار بکشید. کسانی را به استخدام در آوردید که دیدگاه شما را با آغوش باز می‌پذیرند.

با دادن آگهی فروش سهام شرکت و پذیرش سرمایه‌گذار خصوصی در سال ۱۹۸۷، مبلغ ۲۱ میلیون دلار از طریق پذیره‌نویسی به حساب شرکت وارد گردید. یک سال بعد به بورس همگانی وارد شدیم و سرمایه شرکت را به ۳۰ میلیون دلار افزایش دادیم. بهای روز دل به ۸۵ میلیون دلار می‌رسید.

اکنون (۱۹۹۹)، پس از دوازده سال، شرکتی ۳۰ میلیاردی هستیم. ولی توانمدهای کلیدی سه‌گانه، یعنی تولید فرآورده‌هایی با کارکرد بسیار عالی، راهبرد فروش بی‌واسطه و بهره‌برداری شایسته از منابع خود، که پایه امتیاز رقابتی ما قرار گرفته بودند، همچنان مایه بقا و پیشرفت شرکت است.

ما آموخته‌ایم که توانمدهای خود را بشناسیم. موضوع بسیار با اهمیت، ایجاد وفاداری ماندگار میان کارکنان و مشتریان بود و آنهم تنها در سایه عرضه خدمات در بالاترین سطح و تولید فرآورده‌هایی با کارایی بالا شدنی است.

نکته آخری که آموختم بهره‌برداری از فرصت‌هاست. چیزی که به راهبردی تبدیل شد و در صنعت رایانه انقلابی به راه انداخت. الگوی فروش بی‌واسطه موجب پیروزی‌های چشمگیر ما شده است. ولی در دنیای پر رقابت امروز نمی‌توان تنها به یک امتیاز تکیه کرد. آنچه که در سال‌های آغازین فعالیت نیاموختیم، همسنگ آنچه آموخته‌ایم با اهمیت بوده است. ما به زودی با چالش‌هایی روبه‌رو خواهیم شد که موجودیت و بنیان سازمان‌ها را تهدید خواهد کرد.

فصل سوم: یادگیری از راهی دشوار

گفته‌اند اگر از توانمندی‌ها بیش از اندازه بهره‌برداری کنید، خود می‌تواند به کاستی تبدیل شود. ما این را در دو مورد تجربه کردیم. در سال ۱۹۸۹، از آنجایی که می‌خواستیم به نیاز بازار پاسخ فوری بدهیم موجودی انبار خود را با تراشه‌هایی ۲۵۶ کیلو بایتی بسیار بالا بردیم، غافل از اینکه ناگهان رَم‌های يك مگا بایتی به بازار آمد. ما ناچار به فروش و رهایی از موجودی انبار شدیم. این کار بر وضعیت مالی ما فشار سنگینی وارد ساخت. ما دریافتیم که در صنایعی که ارزش مواد و اطلاعات با شتاب کاهش می‌یابد، مانند صنعت الکترونیک، نگهداری موجودی کالا بدترین راهبرد است. بحران بعدی طرح "المپیک" بود. این طرح که انتظار داشتیم "توفانی در دریا" به وجود آورد دستگاهی همه‌کاره بود که می‌پنداشتیم بازار رایانه‌های رو می‌زی، ایستگاه‌های کار و سرورها را تسخیر کند. اما توجه مشتریان را جلب نکرد. در اینجا نیز دریافتیم که به جای توجه به فناوری مناسب ما شیفته خود فناوری شده بودیم. از آن پس مهندسان شرکت را تشویق کردیم تا با بخش‌های فروش و برنامه‌ریزی فرآورده‌ها بیشتر تماس برقرار کنند و به این ترتیب ایشان را در فرآیند تصمیم‌گیری در ارزش‌آفرینی برای مشتریان درگیر ساختیم.

از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۲ رشد چشمگیری داشتیم و نرخ رشد سالانه ما از ۵۰ درصد به ۱۰۰ درصد رسید. میزان سود رقیبان از فروش بیش از سود ما بود ولی در آن مقطع زمانی پیروی از راهبرد رشد را برتر از پیگیری افزایش سود می‌دانستیم. به همین خاطر تصمیم گرفتیم تا با جهشی بزرگ، به سوی رشد لازم برویم. يك بار دیگر تجربه تلخی پشت سر گذاشتیم و آن فروش غیر مستقیم بود. چند سال زمان را هدر کردیم تا بار دیگر به ما ثابت شد که روش بی‌واسطه در صنعت رایانه برای ما امتیاز ویژه‌ای است. در سال ۱۹۹۲ به يك راهبرد تهاجمی در زمینه قیمت‌ها رو آوردیم تا دستمایه بالارفتن نرخ رشد ما گردد.

فصل چهارم: خودشناسی

اگر شرکت رایانه‌ای کوچکی مانده بودیم، بی‌تردید نابود می‌شدیم. البته رشد پرشتاب هم گرفتاری‌های ویژه خود را به بار می‌آورد. ساختار سازمان را باید ضمن رشد آن تکمیل نمود. این راهی است که ما برگزیدیم. نظم نوین در کسب‌وکار ما تبدیل "رشد، رشد، رشد" به "نقدینگی، سودآوری، رشد" بود و با این اولویت‌ها، این رویکرد جدید در سراسر شرکت به صورت هدف در آمد. اهمیت یافتن توجه به نقدینگی و سودآوری سبب شد تا هر مدیری مسئولیت کارکرد سراسری بخش خود را بپذیرد.

با برقراری شاخص‌ها و معیارها، ارزیابی کارکرد واحدها آسان شد و بر پایه یافته‌هایمان به تغییر و بهسازی راهبردهای هر بخش می‌پرداختیم. از سال ۱۹۸۸ به بازار رایانه‌های کیفی وارد شده بودیم. در سال ۱۹۹۳ با بحران طراحی رایانه کیفی برخوردیم. برای گذر از این بحران، همه طرح‌ها را کنار گذاشته و تمام توان خود را بر يك طرح باقیمانده متمرکز نمودیم. این طرح را با يك برتری خیره‌کننده بر رقبا ساختیم، و آن استفاده از باتری لیتیوم بود. در نتیجه، سهم ما در بازار رایانه‌های کیفی در سال ۱۹۹۵ از ۲ درصد به ۱۴ درصد رسید.

ماندگاری نشانه آشکاری از درستی راهی است که کسب‌وکارها هر رو می‌پیمایند و به درآمد می‌رسند. تجربه سال ۹۳ به ما آموخت که در چنان شرایطی به جای تاختن به سوی رشد باید ابتدا متوقف شویم و بنگرم که در چه موقعیتی هستیم و در دوردست‌ها چه می‌بینیم. می‌بایست از میان فرصت‌ها بهترین‌ها را برگزینیم و میزان سرمایه‌گذاری‌ها را با روند پیشرفت شرکت هماهنگ سازیم. تفاوت دل با دیگر شرکت‌ها در این است که يك اشتباه را دوبار تکرار نمی‌کند. ما همواره به اشتباهات به چشم فرصت می‌نگریم. نکته کلیدی این است که از يك اشتباه به درستی درس بیاموزیم و مانع تکرار آن شویم.

فصل پنجم: کاستن از دامنه چشم‌انداز

تجربه سال ۹۳ اهمیت تمرکز و کاستن از دامنه چشم‌انداز در فعالیت‌ها را به ما آموخت، و به ما آموخت که از میان فرصت‌ها به‌گزینی کنیم. در خلال بحران‌های نقدینگی و رویکرد به مسئله سود و زیان دریافتیم که به همان اندازه که چیزهایی را باید انجام دهیم، پاره‌ای از کارها را نباید انجام داد. از آن پس به جای استفاده فوری از هر فرصت تازه، تصمیم گرفتیم تا در هر مرحله، تنها یک گام از دیگران پیش بیفتیم. در گذشته توجه همگان تنها بر رشد متمرکز بود، اکنون دریافتیم که باید شرکت را از درون توانمند کنیم. مفهوم رشد برای ما یافتن راهی است که در آن توان مالی، مهارت‌های نوآوری و نگرش "خواستن" را به "توانستن" تبدیل کنیم. علاوه بر آن بر این سه قانون طلایی دل: توجه به موجودی/انبار، همواره به مشتریان گوش فرا دادن، هرگز به فروش غیر مستقیم نپرداختن، احترام بگذاریم.

یکی از شایسته‌ترین راهبردها این است که در دوره سلامت سازمان از خود پرسیم: چه چیزی خوب کار می‌کند و چرا؟ برقرار نمودن روابط کارآمد "علت و معلولی" بسی دشوارتر از یافتن علت هر مشکل است. ولی این درست همان کاری است که برای تبدیل شدن به شرکتی سودآور در جهان، باید انجام داد.

همواره کوشیده‌ام تا بهترین هوشمندان را پیرامون خود گرد آورم. هر چه از کمک همکاران هوشمند بیشتری برخوردار باشید، کار خودتان و شرکت بسامان‌تر خواهد بود. با اجرای سیاست بررسی مراکز سود و زیان، بخش‌های موفق شرکت از بخش‌های زیان‌ده تفکیک شدند. با برگزیدن معیارهای مناسب و در اختیار داشتن داده‌های واقعی، می‌توانستیم به بهسازی بخش‌های ناکارآمد پردازیم. برخی مدیران که با این برنامه موافق نبودند شرکت را ترک کردند. این دگرگونی در بیشتر بخش‌ها سبب افزایش توانمندی شد. چرخش از راه گذشته به دیدگاه نوین موجب گونه‌ای تزکیه فرهنگی در سازمان شد و عبارت "واقعیت‌ها دوستان ما هستند" به زودی در سازمان طنین‌انداز گردید. افزون بر فعالیت‌ها کل سازمان را مشتری محور نمودیم. علاوه بر اینها، مدیران ما در محیط کار چند میلیون دلاری بار آمده بودند. اینک که شرکتی چند میلیارد دلاری شده‌ایم، به مدیریتی چند میلیاردی نیاز داشتیم. عملکرد گذشته، همواره نشان‌دهنده رخدادهای آینده نیست. بهترین ترکیب، یک گروه مدیریتی است که تجربه و هوشمندی را با هم داشته باشد و در دنیای پویا و تغییرپذیر صنایع امروز، بتواند با شتاب به نیازها پاسخ دهد. به همین دلیل است که تیم مدیریتی ما را اکنون کسانی تشکیل می‌دهند که از پیشینه‌های گوناگونی برخوردارند.

پیروزی در هر شرکتی به مسئله حساس مشارکت شایسته در مدیریت ارتباط دارد. بایستی به جای در چنگ گرفتن تمام قدرت، رسیدن به هدف‌های سازمان را مدنظر قرار داد. قدرتمداری مدیر ارشد شرکت، برای مشتریان و سهامداران مفهومی ندارد. کلید همکاری پیروزمندانه ما این بود که به صورت پیوسته و گسترده با هم ارتباط و تبادل اطلاعات داشتیم و این ویژگی بر دیگر رده‌های سازمانی نیز تأثیرگذار بود.

برنامه‌ریزی از حوزه‌هایی است که در آن تجربه همسنگ هوشمندی کارساز است. ما دریافتیم که برنامه‌ریزی رخدادهای فصلی نیست، بلکه روندی پیوسته دارد. برای نخستین بار یک برنامه سراسری سه ساله برای شرکت تنظیم کردیم. برنامه‌ریزی نقاط مناسب برای سرمایه‌گذاری جدید، گسترش بازار و نقاط خطر خیز را هم آشکار ساخت. بدین گونه، فرصت‌ها را با سراسر سازمان پیوند زدیم.

با برنامه‌ریزی، چشم‌انداز کارکنان گسترش یافت و انگیزه‌های تازه‌ای در همگان به وجود آمد. رمز پیروزی در تنظیم برنامه‌ای چالش برانگیز و دست‌یافتنی، در اختیار داشتن داده‌های درست است. هر چه داده‌های سودمند بیشتری از سراسر شرکت گرد آورید، شناخت فرصت‌ها و بهسازی فعالیت‌ها آسان‌تر می‌شود.

برنامه‌ای کارساز است که بتواند نیازهای شما را در راه رسیدن به پیروزی نشان دهد و انگیزه رسیدن به هدف مشترک را در کارکنان بیافریند. برنامه‌ای که هدف‌های

مشتریان و تأمین‌کنندگان را در فعالیت‌ها تاثیر دهد و همگي را یکپارچه کند. این درسي ارزنده براي هر سازمان روبه‌رشد است.

فصل ششم: تماس‌های آزاد

ما دریافته‌ایم که وجود زبان مشترك و هدف‌هایی که بصورت مؤثر توسط همه دست‌اندرکاران پذیرفته شوند، موجب بالارفتن توانمندی‌های سازمان و ایجاد انگیزه‌های برتر می‌شوند. در سازمانی به اندازه دل که با شتاب چشمگیر رشد می‌کند، نمی‌توان به ساختار وظیفه‌ای سنتی، یا الگوی کاملاً غیر متمرکز متوسل شد. راهبرد نخست سازمان را به گروه‌هایی غیر پاسخگو و جدا از هم تبدیل می‌کند و راهبرد دوم، شرکت را به صورت يك صندوق مشترك در می‌آورد. ما به فعالیت وظیفه‌ای برتر و همزمان، به پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری نیاز داریم. رمز پیروزی در این است که همراه با همپوشی مسئولیت‌ها، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کامل نیز در کار باشد. مسئولیت مشترك موجب پیدایش پاسخگویی و همکاری مشترك می‌شود و همزمان فرصت بهره‌گیری از دیدگاه‌های متفاوت در سراسر سازمان را فراهم می‌آورد.

هنگامی که فرصت‌ها و بازاری گسترده در پیش رو دارید، تنها راه پیروزی بخش کردن بازار است. بیشتر شرکت‌ها بازار را بر پایه فرآورده‌ها بخش‌بندی می‌کنند، ما تصمیم گرفتیم تا نسبت به مشتریان نیز چنین کنیم. بخش‌بندی مشتریان از همان زمان آغاز می‌شود که شرکت تصمیم گیرد هر چه بهتر نیازهای هر مشتری را برآورده سازد. با رشد و گسترش شرکت، هر بخش را دوباره تقسیم می‌کنیم که شامل شرکت‌های بزرگ، متوسط... و مشتریان فردی می‌گردد. بخش بندی بر پایه تفاوت مشتریان روشی درست است، زیرا بیشتر شرکت‌ها هزینه‌های خود را بر این مینا تنظیم می‌کنند و بدان مفهوم است که تأمین خشنودی آنان را به عنوان مسئولیت مشترك در سراسر سازمان قرار داده‌اید. شاید مشتریان به تفاوت يك شرکت فرآورده‌محور سنتی و آنچه ما به کمک بخش‌بندی‌های بازار انجام داده‌ایم پی نبرند. ولی در زمینه خدمات و پشتیبانی این تفاوت برایشان محسوس است.

بخش‌بندی یکی از عامل‌های مهم ایجاد پیوند و یکپارچگی نمادین با مشتریان است. هر چه این راهکار را گسترده‌تر کنیم، بهتر می‌توانیم نیازهای حال و آینده مشتریان را بشناسیم. همین اطلاعات را به تأمین‌کنندگان خود نیز منتقل می‌کنیم، تا با کارایی بیشتر، موجودی‌های انبار خود را اداره نمایند.

الگوی بی‌واسطه، رویکرد تازه

در الگوی بی‌واسطه ما دست به دست شدن فرآورده‌ها را حذف کردیم و سهم سود فروشگاه‌ها را صرفه‌جویی کردیم در رویکرد تازه به آن يك گام پیشتر نهادیم تا ناهماهنگی‌ها و ناراکارایی‌ها در انبار داری را نیز برطرف سازیم.

در اجرای الگوی بی‌واسطه و تولید بر پایه سفارش مشتری، ما از نگهداری کالا در انبار و کاهش روزافزون بهای آن فارغ هستیم. تأمین‌کنندگان را هم از نیازهای تولیدی خود آگاه می‌کنیم. پیامد این گونه صرفه‌جویی‌ها را هم مستقیماً به مشتریان منتقل می‌کنیم و ضمن خوشنود کردن آنان، بر امتیاز رقابتی خود می‌افزاییم. همچنین می‌توانیم آخرین دستاوردهای فناوری را با شتاب بیشتری از رقیبان، در اختیار مشتریان قرار بدهیم.

در گذشته منطق تولید ایجاب می‌کرد که مواد خام و قطعات به صورت انبوه در انبارها نگهداری شود که کارخانه‌ها بتوانند پیوسته در کار باشند. با دگرگونی‌های پرشتاب امروزی این رویکرد بسیار زیان‌آور است. در الگوی بی‌واسطه همه چیز بر پایه اطلاعات سامان یافته، یعنی چنانچه با دقت از نیاز و خواست مشتریان آگاه باشید، دیگر از نگهداری حجم قابل توجهی از سرمایه به صورت موجودی انبار معاف هستید.

فصل هفتم: انقلابی در يك صنعت

آنچه بی‌تردید در آینده، چهرهٔ صنعت رایانه را دگرگون می‌سازد، اینترنت است با افزایش ایمنی در نظام مرورگرها و سرورها، جنبهٔ بازرگانی و بهره‌برداری اقتصادی از اینترنت رو به افزایش نهاده است. دل از پیشگامان پیوند با اینترنت بوده است. و از همان سال‌های آغازین ایجاد سایت دل معتقد بودیم که *این پدیده بزرگراه بازرگانی آینده است و باید در آن حضوری شایسته داشته باشیم.*

اینترنت می‌تواند به آسانی جانشین تلفن، نمابر، و گفتگوهای رودررو شود و اطلاعات دلخواه را با شتاب، ارزان و مؤثرتر در اختیار مشتریان بگذارد. هم‌اکنون، هفته‌ای ۲ میلیون نفر از سایت ما دیدن می‌کنند. اگر این آمار به ۲۰ میلیون هم رسد، تفاوتی در هزینه‌ها پدید نمی‌آید، با هر فروش اینترنتی، صرفه‌جویی‌های قابل توجهی می‌شود که به سود مشتری است. پژوهش‌های ما نیز نشان می‌دهد که مشتریان سازمانی، یعنی بزرگترین بخش از بازار ما، حتی بیش از مشتریان فردی، علاقه‌مند به خرید رایانه از راه اینترنت هستند. استفاده از اینترنت این نگرانی را برای گروه‌های فروش و خدمات ما به وجود آورد که کار خود را از دست بدهند. با آموزش‌های گسترده به ایشان نشان دادیم که چگونه اینترنت کارشان را آسان‌تر و مؤثرتر می‌کند و بر خلاف گمان ایشان ایجاد شغل هم می‌کند. برخی استدلال می‌کنند که پرداختن به اینترنت کارکنان را از کار اصلی خود باز می‌دارد. این دیدگاه درست نیست. اینترنت ابزار کارآمدی است. اگر شما از این فناوری به شایستگی بهره‌گیرید، رقیبان چنان خواهند کرد. باید محیط و فرهنگ سازمان چنان باشد که کسی از فناوری‌ها بهره‌برداری نایجا و بی‌رویه نکند.

یکی از ویژگی‌های شگفت‌انگیز اینترنت آوردن محیط بیرون به درون است. من پیش از هر دیدار کاری، به سایت طرف مقابل سر می‌زنم و اطلاعات گسترده‌ای از آنها به دست می‌آورم. به این صورت ما مشتریان، رقیبان، تأمین‌کنندگان بازار و تمام دنیای پیرامون خود را بهتر خواهیم شناخت.

در نظام بر خط (on line) همه گونه اطلاعات نوشتاری و تصویری در دسترس مشتری قرار می‌گیرد که بسیار بهتر از هر کاتالوگی است. مهم‌تر اینکه این امکان وجود دارد که دریا بیم مشتری کدام صفحه و چه مطالبی را مطالعه کرده و به چه چیز بیشتر علاقه و نیاز دارد. اینترنت از چرخهٔ بازخورد اطلاعات به صورتی بسیار گسترده برخوردار است. به روز کردن اطلاعات در روش سنتی، ماهانه یا فصلی صورت می‌گیرد، حال آنکه در اینترنت می‌توان بسیار سریع‌تر این کار را انجام داد. اکنون فروش دل از راه اینترنت به ۳۵ میلیون دلار در روز رسیده و اینترنت بخش جدایی‌ناپذیر از کسب‌وکار ما شده است. ما اینترنت را هستهٔ مرکزی فناوری اطلاعات خود قرار داده‌ایم و به مالکیت اطلاعات به چشمی دیگر می‌نگریم. به جای اینکه در پایگاه‌های داده‌ها را ببندیم، آنها را از راه اینترنت در اختیار مشتریان و تأمین‌کنندگان نیز قرار داده‌ایم. در واقع آنها را به درون سازمان خود آورده‌ایم. این همان چیزی است که من "سازمان یکپارچه مجازی" می‌نامم. سازمانی که نه به صورت عینی، بلکه از راه دارایی‌های معنوی و اطلاعات یکپارچه شده است. با به کارگیری اینترنت در راه به جریان انداختن پرشتاب اطلاعات میان شرکت‌ها، می‌توان فرآورده‌ها را با چنان شتابی به بازار عرضه کرد که در گذشته به خواب کسی هم نمی‌آمد. این چهرهٔ نهایی اقتصادی دیجیتال آینده است.

بخش دوم

فصل هشتم: آفرینش مشارکت پرتوان

یکبار گزارشگری از من پرسید که کدام رقیب بزرگ‌ترین خطر را برای دل به وجود می‌آورد؟ پاسخ دادم که بزرگترین تهدید برای ما از سوی کارکنان است. همراه با گسترده‌تر شدن و پیچیده شدن ساختار شرکت دل، نگهداری روحیهٔ کارآفرینی همانند

گذشته، برایمان آسان نبوده است. دیگر به آسانی نمی‌توانیم همچون یک تیم منسجم همه نیروها را بر یک نقطه متمرکز کنیم. در این فصل از چگونگی تشکیل و کارکرد تیم‌های نتیجه‌بخش گفتگو خواهیم کرد. توان یافتن و جذب نیروهای مناسب، می‌تواند به پیروزی یا شکست کسب‌وکار منجر شود. مهم نیست که سازمان در چه نقطه‌ای از چرخه زندگی خود باشد، در اختیارگرفتن نیروهای هوشمند همواره از اولویت برخوردار است.

در استخدام کارکنان، بایستی کسانی را برگزید که با فلسفه و هدف‌های شرکت همراه باشند. اگر نیروهای استخدامی در اندیشه و عمل با هدف‌های سازمان هماهنگ باشند، افرون بر انجام وظایف مستقیم خود، در رسیدن به هدف نهایی شرکت هم کمک می‌کنند.

استخدام نباید تنها برای پرکردن محل‌های خالی سازمان باشد. نباید تنها به هوشمندی افراد تکیه کرد، بلکه به استعدادهاي نهفته متقاضیان و امکان رشد و پرورش ایشان نیز باید توجه کرد. اگر کسانی را استخدام کنید که فراتر از وظایف موجود، ظرفیت و توان رشد داشته باشند، ثروت تازه و ویژه‌ای را به سازمان آورده‌اید. اگر می‌پندارید که کارکنان همپای گسترش سازمان رشد می‌یابند، در اشتباه هستید در کسب‌وکارهایی که پرشتاب رشد می‌کنند، سخت‌کوش‌ترین کارکنان هم نمی‌توانند بدون فداکردن زندگی شخصی خود، همچنان به کارشان ادامه دهند. ما پاسخ مسئله را در اجرای راهبرد بخش‌بندی یافته‌ایم. مهم‌ترین ویژگی راهبرد بخش‌بندی در کارها و مسئولیت‌ها، ایجاد فرصت‌های شغلی تازه برای کارکنان است. در کارخانه‌های ما گروه‌ها هر چه بیشتر بکوشند درآمد بیشتری به دست می‌آورند. ما به جای اینکه کارکرد فرد را بر مبنای دیدگاه ذهنی یک نفر (سرپرست مستقیم فرد) بررسی کنیم، توسط یک چرخه کامل از تمام کسانی که با او سروکار دارند ارزیابی می‌کنیم. این روند را به‌درستی می‌توان گونه‌ای مشارکت نامید.

بهره‌برداری از ارتباط‌های دوسویه

من برای ارتباط‌های دوسویه‌ام با دیگران برنامه‌ریزی نمی‌کنم. بی‌خبر به کارخانه‌هایمان سر می‌زنم تا با کارکنان رده عملیاتی گفتگو کنم. ماهی چند بار به ناهارخوری همگانی می‌روم و با افراد مختلف روبه‌رو می‌شوم و بی‌واسطه مسائل آنها را از نزدیک می‌شنوم. به گمان من می‌توان از ارتباط‌های دوسویه اتفاقی و برنامه‌ریزی نشده بسیار چیزها آموخت. من از پرسه‌زدن در بیرون سازمان و شنیدن سخنان مردم درباره خودمان لذت می‌برم.

راه‌های ارتباطی کارکنان در یک سازمان بزرگ:

- ۱- کارکنان را بر گرد یک هدف مشترک سازمان دهید.
- ۲- با استخدام افراد شایسته بر روی هدف‌های دوسویه سرمایه‌گذاری کنید و اجرای تعهدات مشترک را با آنان در میان بگذارید.
- ۳- کار جستجو و یافتن افراد هوشمند را تنها به واحد منابع انسانی محول نکنید.
- ۴- خود را متعهد به تأمین رشد و پرورش نیروهای انسانی بنمایید. به کارکرد بهترین افراد خود خوب توجه کنید و کار خوبشان را پاداش دهید. بهترین راه نگهداری افراد هوشمند این است که شغل‌شان را نیز همراه با رشد آنان گسترش دهیم.
- ۵- خود را با کار درگیر کنید. به کمک پست الکترونیک و اینترنت با کارکنان در همه رده‌ها ارتباط برقرار کنید. تماس با دنیای خارج و پیوند با انسان‌ها، پایه حفظ سلامت و توانمندی هر سازمانی است.

فصل نهم: احساس مالکیت در شرکت

رواج فرهنگی که در آن افراد سازمان، در هر سطح، خود را مالک احساس کنند، نیازمند به آن است که کارکرد و هدف‌های افراد با هدف‌های سازمان پیوند یابند. ما با پیوند دادن هدف‌های شرکت و پاداش‌ها و تشویق‌های کارکنان، در آنان انگیزه آفریده‌ایم، افزون بر این عوامل دیگری را هم به کار گرفته‌ایم که احساس مالکیت را در کارکنان برمی‌انگیزد. یکی از این عوامل، ایجاد میل و توان یادگیری پیوسته است. ما از

آغاز فعالیت تاکنون پیوسته و با ولع فراوان در پی آموختن هستیم و خود را با زمان همراه می‌کنیم.

اگر همه کارکنان یک شرکت همگون بیندیشند، با خطر بزرگی روبه‌رو خواهند شد و آن خطر حل مسائل تنها از یک راه است. می‌توان کارکنان را تشویق کرد تا درباره کسب‌وکارشان نواندیشی کنند و به روش‌های ابتکاری رو آورند با زیر سؤال بردن همه جنبه‌های کسب‌وکار، پیوسته می‌توان تنور فرهنگ نوآوری و بهسازی را گرم نگاه داشت.

ما فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای شکل داده‌ایم که پیوسته در منحنی یادگیری، اصلاح مسیر را می‌پذیرد. ما برای پیشرفت نیازمند محیطی هستیم که آزمایش و تجربه کردن را بها می‌دهد. به باور ما انسان از اشتباهات درس می‌آموزد. از این رو به کارکنان فرصت می‌دهیم تا در رسیدن به اهداف نهایی شرکت، به آزمون و خطا نیز بپردازند.

چنانچه وضع موجود را خیلی خوب بپندارید، مثل این است که در رانندگی با خودرو فقط با آینه پشت سر خود را ببینید. در محیط اقتصادی امروز، چنین وضعی آینده را بر باد می‌دهد. برای رقابتی ماندن باید پیوسته وضع موجود را مورد بررسی و پرسش قرار دهید.

ما زمان و نیروی فراوانی صرف می‌کنیم تا کارکنان را از وضع موجود، برنامه‌ها و کمک‌هایی که آنان می‌توانند، برای رسیدن به هدف‌های سازمانی انجام دهند، آگاه کنیم. این کار را به چند روش انجام می‌دهیم. هر سال یک گردهمایی همگانی داریم که در آن من از راهبردها، وضعیت بازار، موفقیت و برنامه‌های شرکت با زبانی ساده سخن می‌گویم و به هر گونه پرسش هم پاسخ می‌دهم.

کسب‌وکار دل حال بهنگام دارد و ارتباط‌های ما نیز به کمک نشست‌ها، پست الکترونیک و اینترنت همواره پرشتاب و بهنگام هستند. همه این گونه پیوندها و راهبردها، به همبستگی بیشتر گروهی و مسئولیت‌پذیری افراد می‌انجامد که بزرگ‌ترین رمز پیروزی و پیشتازی ما در کارآفرینی است.

ما سخت می‌کوشیم تا الگوی بی‌واسطه که نماد و ویژگی کسب‌وکارمان است، در ساختار کلان شرکت هم خود را نشان دهد. فرهنگ سازمانی دل به گونه‌ای باز است که کارکنان به هر منبع اطلاعات دسترسی دارند. رعایت یک ساختار خشک مانع جریان روان اطلاعات می‌شود. در مورد فرآیندها هم چنین است. چنانچه کارکنان در هر بخش به فرآیندی دست یابند که مورد پذیرش بقیه قرار گیرند، در تغییر آن فرآیند آزاد هستند. به باور من بسیاری از سردرگمی‌های موجود در شرکت‌ها نتیجه ارتباطات نارسا و ساختار پیچیده هرم سازمانی آنهاست. ساختار ایستا موجب کاهش در شتاب و حرکت است.

در شرکت دل همه پاداش‌ها و مزایای کارکنان با سلامت و پیروزی‌های سازمان ارتباط دارد. یکی از بهترین راه‌های ارزیابی سلامت سازمان بررسی "بازده سرمایه" است که به شما فرصت می‌دهد تا واحدهای کارآمد را از بخش‌های ناکارآمد بازشناسید. روش برگزیده ما تلاش همگی برای بالابردن شاخص بازده سرمایه است. در سراسر سازمان کارکنان به جای من به ما می‌اندیشد و شایسته‌سالاری به خوبی جا افتاده است.

راهبردهای شرکت دل

۱- به یادگیری به چشم یک نیاز، و نه چیزی تشریفاتی، بنگرید. رهبران امروز آنهایی هستند که با ولع فراوان یاد می‌گیرند.

۲- در پی راه‌حل‌های غیر عادی باشید.

۳- از اشتباهاتی که فرصت آموختن می‌آفرینند استقبال کنید.

۴- پیوسته حتی در شرایط خوب هم پرسشگر باشید. راه پیشرفت همین است هر چه زودتر به حل مشکلات بپردازید.

۵- هدف‌های سازمانی را با همگان در میان بگذارید به جای هرم سازمانی، توجه را بر مشتری متمرکز کنید.

۶- با همه کارکنان همچون *مالك* در شرکت رفتار کنید. احساس مالکیت، غرور و همبستگی به تعهد بسیار بالا و ارزشمندی را در فرد می‌آفریند.

فصل دهم: یادگیری بی‌واسطه از منابع اصلی

پیوند و ارتباط بسیار نزدیک *دل* با مشتریان، زیانزد همگان است. از آغاز فعالیت شرکت، *ارتباط مستقیم* راهبردی بوده که ما را از دیگر رقیبان متمایز ساخته است. ما بهترین راه همخوان شدن با مشتریان را در همکاری‌ها و گفتگوهای دوسویه با هدف تأمین منابع مشترک دیده‌ایم.

مشتری، خون جاری در رگ‌های هر بنگاه اقتصادی است، ولی بسیاری از شرکت‌ها نیز خود را به منظور آگاهی از این وضعیت نمی‌گیرند. صنعت ما در این زمینه سرآمد است. ما نخستین شرکت سازنده رایانه‌های شخصی هستیم که بر *گرد بازخوردهای دریافتی از مشتریان*، سازماندهی شده است. نگرش ما عکس اندیشه مهندسی‌محور است.

ما پیوسته "نبض" مشتریانمان را گرفته و از ضربان آن آگاهییم. این کار را با کمک هفته‌ای بیش از ۳۰۰۰۰۰ تماس تلفنی، ارتباط بر خط، و دیدارهای رودرو انجام می‌دهیم. نکته ارزنده‌ای که از دیر باز آموخته‌ایم این است که مشتریان به راستی دوست دارند مورد پرسش قرار گیرند و دیدگاه‌های خود را بیان نمایند. بی‌شک ایجاد پیوند و ارتباط بی‌واسطه با مشتریان و خوب گوش‌دادن به سخنان آنان منبع دسترسی به بهترین اطلاعات سودمند در کسب‌وکار است.

ترکیب تماس‌های اینترنتی با الگوی بی‌واسطه کسب‌وکار، ارتباط‌های ما را با مشتریان بسیار کارآمد ساخته است. پیوند ما با مشتریان آنچنان گسترده است که همواره آنان را از تولید آخرین فرآورده‌ها آگاه می‌کنیم. بیشتر تلاش ما این است که پیوسته با مشتریان در ارتباط باشیم و از زمان فروش تا اجرای دوره پشتیبانی، هیچ وقفه‌ای در این پیوند رخ ندهد. همواره در پی بهسازی فرآیند مشتری‌مداری خود هستیم. یکی از کارآمدترین گونه‌های گردهمایی با مشتریان، در مناطق آسیا - اقیانوسیه، ژاپن، آمریکا و اروپا برگزار می‌شود. در این گونه نشست‌ها که عنوان "شورای طلای سفید" نام گرفته‌اند، دستور کار دوسویه است: مشتریان خود در تنظیم آن مشارکت می‌کنند و کارشناسان ارشد ما برنامه تولید فرآورده‌های چند سال آینده را به مشتریان عرضه می‌دارند. شرح برنامه‌ها و اقدامات ما و دریافت دیدگاه‌های حاضران در این نشست‌ها، اغلب موجب صرفه‌جویی‌های میلیارد دلاری برای ما و مشتریان می‌گردد. مشتریان ما زبان گویایی دارند، اگر بی‌واسطه با آنان در ارتباط باشید می‌توانید چیزهای زیادی از ایشان بیاموزید:

۱- از تجارب مشتریان با رقیبان شما و دیگر کسب‌وکارها آگاه شوید. یافته‌های فراگیر مشتریان، حد و مرز ندارد.

۲- در عرضه فناوری‌های پیشرفته تا تولید دستمال کاغذی، بر نیازها و خواست راستین مشتریان تکیه کنید.

۳- با مشتریان صمیمی و نزدیک باشید.

۴- از فناوری‌های پیشرفته و نو به‌خوبی بهره‌برداری کنید.

۵- فراموش نکنید که مشتریان مختلف نیازها، ترس‌ها، پرسش‌ها و حساسیت‌های متفاوتی دارند.

برای آفرینش مجازی سازمانی یکپارچه، نخست باید بی‌واسطه به سراغ منبع اصلی یعنی مشتریان بروید و این تنها آغاز به کار است. بایستی با بهره‌گیری از اطلاعات، به تولید فرآورده‌ها، خدمات، و راه‌حل‌های با کیفیت و کارآمد پردازید.

فصل یازدهم: فلسفه مشتری‌محوری را برگزینید

یافتن راه‌های نزدیک شدن به مشتریان برای کسب‌وکار بسیار با اهمیت است. بایستی اطلاعات به دست آورده را در راه کوییدن و ساختن راهبرد مشارکت به کار گرفت تا به شرکتی مشتری‌محور تبدیل شد. بهترین مشتریان ما آنهایی هستند که

فرصت یادگیری و ارزش آفرینی فراتر از روند جاری را به ما ارزانی می‌دارند و با ما به چالش برمی‌خیزند تا راه‌حل‌های تازه و کارآمدی بیابیم.

ما خود را در نقش مشاور می‌بینیم و به آنان کمک می‌کنیم که در این باره تصمیم‌های درستی بگیرند. ما حل مسائل و مشکلات مشتریان را جدی می‌گیریم و بررسی می‌کنیم که چگونه می‌توان هزینه‌های مشتری را پایین آورد. ما نیز به مشتریان کمک می‌کنیم که از میان توفان فناوری، کشتی خود را به سلامت به ساحل امن برسانند. آنان نیز ما را در فروتن ماندن نسبت به مشتریان پاری می‌دهند.

در بهترین شکل مشارکت نمادین، هر دو سو از همدیگر می‌آموزند. هنگامی که ما به راهی اشتباه برویم دست‌کم از آن درس می‌گیریم و خیلی زود اشتباه را جبران می‌کنیم، زیرا ارتباط ما با مشتریان پیوسته و نزدیک است.

من بیش از ۴۰ درصد از وقتم را با مشتریان می‌گذرانم. به گمان من، هیچ کاری نشاط‌آفرین‌تر و رهایی‌بخش‌تر از وقت‌گذرانی با مشتریان نیست. من با آنان پرسش‌های فراوانی را مطرح می‌کنم و خواستار بهتر خدمت کردن و مشارکت نمادین با مشتری هستم.

توصیه‌هایی برای مشتری‌گرایی

- ۱- توجه خود را تنها بر بخشی از مشکل مشتری متمرکز نکنید. برای شناسایی فرصت‌های بزرگ‌تر، سرمایه‌گذاری کنید.
- ۲- به پیشنهادها مشتریان خود دقت کنید.
- ۳- به مشتریان نهایی بپندیشید.
- ۴- فراتر از فروشنده و خدمات باشید، خود را به صوت مشاور مشتری درآورد.
- ۵- دانشجو باشید. به گوش دادن بسیار بها بدهید.

فصل دوازدهم: اتحادی نیرومند به وجود آورید

تمایل و توان ما در رسیدن به اهداف سازمان از راه همکاری و مشارکت صمیمانه همه دست‌اندرکاران سبب شده است تا با تأمین‌کنندگان نیز اتحادی نیرومند به وجود آوریم. بهره‌برداری از خدمات تخصصی تأمین‌کنندگان به ما فرصت داد با شتاب به گسترش فعالیت‌های خود بپردازیم، بدون اینکه نیازی به سرمایه‌گذاری هنگفت در ساخت قطعات داشته باشیم.

الگوی بی‌واسطه به تأمین‌کنندگان نیز کمک می‌کند که در اندک زمان از کاستی‌های قطعات خود آگاه شوند و به بهسازی یا تعدیل آنها بپردازند. این رهیافت به تأمین‌کنندگان کمک می‌کند تا فناوری‌ها تازه خود را در مقیاس اقتصادی تولید و عرضه کنند. ما از تأمین‌کنندگان خواستار کیفیت برتر، شتاب در تحویل و نوآوری دائمی هستیم.

کوشش در راه بالابردن و بهسازی استانداردها - به جای اختراع کردن - توانسته است به کارآتر شدن بازارهای مالی و تأمین‌کنندگان کمک کند و در نهایت بهای فرآورده به سود مشتریان نهایی پایین آید. قانون امروز ما این است که روابط را هر چه ساده‌تر و فاصله خود با تأمین‌کنندگان را هر چه کمتر کنید. ارتباط نزدیک با شما و شمار اندکی از تأمین‌کنندگان، موجب کاهش چشمگیر هزینه‌ها و بالارفتن شتاب در عرضه فرآورده‌ها به بازار است. در نهایت فرآیند ساده‌سازی، از سردرگمی‌های درون سازمانی می‌کاهد و شتاب تولید، هزینه‌های مشتری نهایی را پایین می‌آورد.

ما در نقش وکیل مشتری با تأمین‌کنندگان کار می‌کنیم. میزان پسند مشتری، موجب پیروزی یا شکست ماست. در کسب‌وکار ما که سالانه رشدی ۴۰ درصدی دارد، نیازها گاهی با شتاب دو برابر می‌شوند. بنابراین تأمین‌کنندگان بایستی توان و ظرفیت پاسخگویی به چنین دگرگونی‌هایی را داشته باشند. تأمین‌کنندگان به درستی از برنامه‌های روزانه ما آگاهی دارند. شما باید روش سنتی خرید از راه مناقصه را کنار بگذارید و به جای آن ارتباط پیوسته همراه با تبادل حجم بزرگی از اطلاعات را انتخاب کنید.

در شرکت دل، سخت‌گیرترین مشتریان را بهترین مشتری می‌دانیم، زیرا به ما درس‌های گران‌بهای می‌دهند. بنابراین جای شگفتی نیست که اگر خودمان هم برای تأمین‌کنندگان، مشتری سخت‌گیری باشیم.

نکات مورد توجه در برقراری اتحادی نیرومند با تأمین‌کنندگان

- ۱- از هوشمندی‌ها بهره‌برداری کنید. ببینید در کجای زنجیره ارزش‌افزایی برای مشتری، خودتان بهترین هستید. بقیه کارها را به تأمین‌کنندگان بسپارید.
- ۲- فرآیند را ساده بگیرید. تأمین‌کنندگان کمتر، یعنی امکان اشتباه‌کاری کمتر، هزینه کمتر، سردرگمی کمتر و پیوند استوارتر.
- ۳- با دوستان نزدیک باشید و با تأمین‌کنندگان نزدیک‌تر.
- ۴- برای پیروزی مشترک سرمایه‌گذاری کنید. روی تبادل اطلاعات در مورد هدف‌ها و راهبردهای خود با تأمین‌کنندگان، وقت بگذارید.

فصل سیزدهم: شریکان را به درون کسب‌وکار خود بیاورید

به درون سازمان آوردن تأمین‌کنندگان شریک‌گونه، یکی از کلیدی‌ترین عوامل پیروزی ما در کسب‌وکار شده است. همچنین با پیوندزدن نمادین منابع زنجیره کاملاً هماهنگ تأمین‌کنندگان و تخصص شرکت دل، روشی آفریده‌ایم که "الگوی نوین عصر اطلاعات" نامیده می‌شود. ما توجه خود را از "خرید تا برنامه‌ریزی" به "خرید تا سفارش مشتری" و از "چه مقدار" به "به چه سرعت" تغییر دادیم. بدین گونه فرآیند سنتی عرضه و تقاضا را به تقاضا و عرضه تبدیل کردیم.

ما می‌توانیم از روش‌های پیروزی کنیم که ۵ سال پیش وجود نداشته‌اند و در شتاب ورود به بازار سخت مؤثرند. این روند را "جانشینی موجودی اطلاعات" نامیده‌ایم. در سایه این اقدام حجم موجودی‌ها را به نیاز برای شش روز کاهش داده‌ایم. تبادل اطلاعات ما با تأمین‌کنندگان آن چنان روان است که روزانه و گاهی هر ساعت از نیازمندی‌های واقعی ما آگاه می‌شوند.

به کمک / اینترنت می‌توان همانند مشتریان با تأمین‌کنندگان نیز روابط صمیمانه برقرار کرد. برای هر کدام از تأمین‌کنندگان سایت ویژه‌ای در شبکه جهانی اینترنت قرار داده‌ایم که همه استانداردهای لازم را در دسترسشان قرار می‌دهد. در برنامه‌ای نمونه و آزمایشی، همه کارخانه‌هایمان را در سراسر جهان با هم و با تأمین‌کنندگان پیوند داده‌ایم. با تکمیل این نظام، جریان اطلاعات میان همه این واحدها بهنگام خواهد شد. به کمک / اینترنت جریان حرکت مواد و قطعات از تأمین‌کنندگان به این واحدها آن چنان آسان می‌شود که دیگر نیازی به سفارش‌دادن و تحویل و تحول موجودی نخواهد بود. دوره نگهداری و گردش موجودی ما تا کنون ۶ روز و در کارخانه‌های اروپایی ۴ روز است. چنانچه این دوره را به روز یا ساعت برسانیم، صرفه‌جویی‌های گسترده‌ای خواهیم داشت. چنانچه بتوانیم با بالارفتن فروش از ۳۰ میلیارد به ۵۰ میلیارد دلار سطح موجودی‌ها را در همان اندازه کنونی نگه داریم، عملکردی بسیار خوب و در حد بهترین استاندارد جهانی خواهد بود.

در صنعت ما سالانه بیش از ۱۲ میلیارد دلار صرف تحقیق و توسعه می‌شود. نیمی از منبع را دو شرکت میکروسافت و اینتل و نیمی دیگر را نزدیک به یکصد شرکت کوچک و بزرگ بر عهده دارند. سهم شرکت ما نزدیک به یک سوم میلیارد دلار است. نیروی پژوهشی ما ۲۵۰۰ نفرند و در زمینه برآوردن نیازهای مشتریان فعالیت می‌کنند. این سرمایه‌گذاری‌ها ما را در موقعیتی بسیار برتر از رقبایمان قرار داده است.

راه‌های برقراری ارتباط نزدیک با تأمین‌کنندگان و مشتری

- ۱- به اطلاعات کم بها ندهید. در یک پیوستگی نمادین و یکپارچه، بازده ارتباطات - داده‌های ارزشمند شما - از سرمایه‌های عینی هم بااهمیت‌تر هستند.
- ۲- بی‌واسطه با تصمیم‌گیرندگان ارتباط برقرار کنید.
- ۳- معادله را وارونه کنید. پیگیر روش سنتی عرضه - تقاضا نشوید، زیرا دیگر چندان کارایی ندارد. معادله تقاضا - عرضه را برقرار نمایید.

۲- روش بهره‌برداری از بودجه‌های پژوهشی را تغییر دهید. زیاده‌تر و بزرگ‌تر همواره هم بهتر نیست، تحقیق و توسعه باید موجب ارزش‌افزایی به سود مشتریان شود وگرنه هدر دادن منابع است.

فصل چهاردهم: مزیت‌های رقابتی متفاوت

شرکت‌های پیروزمندانه فردا شرکت‌هایی هستند که هر چه بیشتر به نیازهای مشتریان آگاه و نزدیک شده‌اند. پیروزی ما نه در سایه تنها بودن در راه برگزیده (فروش بی‌واسطه)، بلکه به دلیل خدمت دلخواه مشتریان در معیارهای کیفیت، شتاب و خدمات پس از فروش بود.

برای رقابت پیروزمندانه در حوزه هر صنعت، ابتدا باید بنیان‌های اقتصادی آن را شناخت که موجب آشکارشدن فرصت‌های خرید کالاها و خدمات می‌گردد. ما در سال ۹۰ متوجه شدیم که بیش از نیمی از درآمد رقبا از بخش خدمات تأمین می‌شود. هزینه خدمات را آن قدر بالا می‌گرفتند که جبران بخش‌های کم‌بازده را بکنند. ما دیدیم که در این نقطه می‌توان امتیاز ویژه رقبا را نابود کرد. در سال ۹۶ شرکت دل دسته‌ای از خدمات را با نرخ‌های بسیار رقابتی عرضه کرد و بازار به سختی شکسته شد. اکنون بیش از ۱۵ درصد سهم بازار خدمات جهانی به ما تعلق دارد. ما نام این راهکار را بازی جودو با رقبا گذشته‌ایم.

برگرداندن موقعیت‌های منفی به مثبت، از دیگر راه‌های بازی جودو با رقبا و افزایش مزیت‌های رقابتی است. در سال ۱۹۸۶، برنامه تعمیر رایانه‌ها در منزل را در اسرع وقت اعلام کردیم. به ناگاه رقبا خود را در موقعیتی دشوار دیدند. چگونه می‌توان چند هفته را با یک روز مقایسه کرد. چیزی را که آنان نقطه کاستی ما می‌دانستند، یک شبه به توانمندی چشم‌گیر و امتیاز رقابتی کارآمد تبدیل گردید.

در گذشته گمان می‌کردند که کمبود سرمایه مانع ورود شرکت‌ها به بازارهای تازه است. امروزه چنین نیست. سازمان‌های پیروزمند، اطلاعات را ابزار پیشرفت و جنگ/فزار رقابتی خود قرار می‌دهند بسیاری از شرکت‌ها همچون دل بیشتر برگرد یک احساس و اندیشه نیرومند پا می‌گیرند. بسیاری نیز در همین راه نابود می‌شوند. تفاوت در چگونگی برخورد با اطلاعات است.

در شرکت دل از سال‌های آغازین فعالیت، نشست هفتگی با عنوان "نشست دفاع از مشتری" داریم. اعضای تیم فروش در نقش وکیل مدافع مشتری ظاهر می‌شوند. در زمینه اجرای هر فرآیندی که موجب خشنودی بیشتر مشتریان می‌گردد، تصمیم‌گیری می‌شود. در پیروی از الگوی بی‌واسطه، ما خود را سراسر مسئول برآوردن نیازها و خواست مشتریان می‌دانیم.

بیشتر وقتها بهترین دفاع خوب حمله کردن است. ما چنان رفتار می‌کنیم که جلوتر از رقبا باشیم. تا آنان به برسند، ما به سوی موقعیت برتر حرکت کرده‌ایم. هر جا ضروری باشد، به دگرگونی تن می‌دهیم. برای فروش از راه اینترنت چنین کردیم. مشتریان اکنون می‌توانند به یاری اینترنت، گزینه‌های فراوانی را ارزیابی کنند و بسیار آگاهانه به خرید پردازند. در چنین فضایی، بسیاری از دارایی‌ها می‌توانند بزودی تبدیل به تعهدات و بدهکاری شوند.

راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی

۱- به جای رقبا، به مشتریان بیندیشید. مشتریان نمایانگر آینده، فرصت‌های تازه و شاهراه پیشرفت هستند.

۲- برای شناخت وضعیت‌های اضطراری و بحرانی تمرین کنید.

۳- توانمندی‌های رقیب را به کاستی تبدیل کنید. شرکت‌ها نیز همانند هر قهرمان، یک نقطه حساس "چشم اسفندیار" دارند. به کمک بازی رقابت، توانمندی ویژه آنها را به کاستی تبدیل کنید.

۴- فرصت‌شناس و پرشتاب باشید.

۵- همانند بازی بسکتبال، به فکر پرتاب، نه چرخیدن در زمین خود باشید.

۶- شکارچی باشید. نه شکار.

الگوی بی‌واسطه در زمینه اقتصادی روندی مؤثرتر، سالم‌تر و کارآمد پیش روی ما می‌گذارد. این الگو همچون جنگ‌افزاری در برابر یورش‌ها به دل عمل می‌کند. رقبا می‌کوشند تا خود را به پای ما برسانند، ما هم همواره یک پله بالاتر می‌رویم.

فصل پانزدهم: در اقتصاد یکپارچه، بر دگرگونی‌ها چیره شوید

کاربرد گسترده فناوری در کسب‌وکارها و افزایش شتاب در جابجایی اطلاعات سبب شده است تا توجه به دگرگونی‌ها به عاملی مهم در پیروزی سازمان‌ها تبدیل گردد. دگرگونی‌ها دیگر پدیده‌های اتفاقی، یا رخداد‌های دور و تأثیرگذار بر صنایع نیستند بلکه بحرانی است که خطر و فرصت را با هم در خود دارد.

کلید بهره‌برداری از فرصت‌های همراه با دگرگونی، به پیشواز رفتن و صمیمانه در آغوش گرفتن آن است. بسیاری از شرکت‌ها از دگرگونی می‌ترسند و مقدار زیادی وقت و پول با ارزش را صرف مدیریت بحران می‌کنند و می‌کوشند با دگرگونی مبارزه کنند. هرگز گمان نمی‌کنند که در یک قدمی آنها، فرصت‌های ارزنده‌ای نهفته باشد. ما با سر به سوی دگرگونی خیز برمی‌داریم. می‌دانیم که سازمان هرچه گسترده‌تر شود، ادامه رشد را دشوارتر می‌کند. از این رو حجم بزرگی از توان ما برای آماده شدن، تشویق کارکنان به مقابله با دگرگونی‌ها و یافتن فرصت‌های نهفته در رخداد‌های تازه صرف می‌شود.

برای کامیابی در دگرگونی‌ها، باید بدانید که چگونه به آنها وارد شوید، با آنها همراه گردید و از آنها نیرو بگیرید. راه دیگری وجود ندارد.

اینترنت یکی از پرتوان‌ترین واسطه‌های دگرگونی در روش کسب‌وکار طی سال‌های آینده است. توان راستین اینترنت در دگرگون‌سازی روابط درونی زنجیره تولیدکننده - تأمین‌کننده - فروشنده - مشتری می‌باشد. کسانی که به پیشواز این دگرگونی‌ها نروند، همچون افراد تصادف کرده در بزرگراه اطلاعات جان می‌بازند یکی از تأثیرهای شگرف اینترنت، همتراز کردن زمین‌های بازی است. در اینترنت، شرکت‌های کوچک هم می‌توانند سهمی همسنگ شرکت‌های بزرگ در بازار به چنگ آورند.

منطق سنتی می‌گوید که ابررشد درازمدت (رشد پیوسته و سالانه بیش از ۳۰ درصد) شدنی نیست، زیرا سازمان رفته‌رفته مهار ناپذیر می‌شود. تجربه ما در دل، این باور سنتی را باطل می‌کند. شرکت ما ۱۵ سال است که پیوسته به ابررشد خود ادامه می‌دهد.

شرکت‌های برخوردار از ابررشد، کمتر به گذشته وابسته‌اند. از این رو در جریان فعالیت بهتر می‌توانند به بهسازی و دگرگونی خود پردازند. رهروان ابررشد، در ذات خود سازمانی یادگیرنده از راه تجربه‌ها دارند. در این‌گونه شرکت‌ها، منابع و انسان‌ها پرورش می‌یابند و از این رو نیازی به ساختار رسمی گسترده ندارند.

اینترنت همزمان با نیروبخشی به بسیاری از شرکت‌ها، موجب تبدیل الگوی یکپارچگی عمودی به یکپارچگی نمادین می‌گردد. دل با آفرینش نظام مشارکت اطلاعاتی با تأمین‌کنندگان و مشتریان، توانسته است از مزایای مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه برخوردار شود. یکپارچگی نمادین، به جای دارایی‌های عینی، بر دارایی‌های اطلاعاتی تکیه دارد.

اینترنت، حلقه نهایی پیوندهای ما را تکمیل کرده و کاربران در سراسر جهان را به صورت الکترونیکی به هم ارتباط داده است. ما در پی ایجاد سازمانی یکپارچه هستیم که همه فعالیت‌های جهانی شرکت دل را بر می‌گیرد.

راهبردهای پیروزی دل در کسب‌وکار

۱- پذیرای دگرگونی‌ها باشید و برای آنها برنامه بریزید.

۲- اینترنت را به خدمت بگیرید. در اقتصاد یکپارچه امروز، اینترنت بزرگترین عامل دگرگونی است.

۲. اولویت‌ها را دوباره شفاف کنید. در اقتصاد یکپارچه عامل قیمت مانند گذشته بنیادین نیست، زیرا اینترنت همه زمین‌های بازی را مسطح کرده است.
۴. در پی رشد باشید. رسیدن به ابر رشد، نیازمند برنامه‌ریزی و بهسازی در همه زمینه‌هاست.
۵. بخش‌های کسب‌وکار خود و وابستگان را به شکل نمادین، یکپارچه کنید.

پایان و نتیجه‌گیری

در خلال ده سال گذشته، ارزش سهام ما بیش از ۷۹۰۰۰ درصد افزایش یافته است. در همین مدت از شرکتی با ارزش ۳۳۹ میلیون دلاری به شرکتی ۳۰ میلیارد دلاری رسیده‌ایم. از دید من، شرکت دل بخشی از صنعتی است که بزرگترین نقش در آینده را دارد و این تازه آغاز کار است. رایانه نیز (همانند تلویزیون و تلفن) در آینده همگانی خواهد شد. بنابراین بازار جهانی رایانه‌های شخصی و خدمات و ابزار وابسته به آن، رشدی سرسام‌آور در ده تا بیست سال آینده را تجربه خواهد کرد. درست است که هیچ سازمانی نمی‌تواند کامل و بی‌عیب باقی بماند، ولی کلید اصلی پیروزی‌های ما از درون ساخته می‌شود - از شناخت توانمندیها و آمادگی برای تجربه کردن و آزمودن آنها، از اندیشه یادگیری از اشتباهات و یافتن راه بهسازی امور، از میل به ایستادگی در برابر دیدگاه‌های سنتی و پیاده کردن یافته‌ها، و کاستن از گام‌های غیر ضروری در همه فعالیت‌ها. اینها ابزار پیروزی‌های ما را فراهم می‌آورند.