

به نام خدا

شرکت *DELL*

گردآورنده: آتنا سلطانی

شماره دانشجویی:

۹۲۱۲۴۳۱۹۲۱۱

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

سابقه ۲۲: سال (تاسیس: ۱۹۸۴)

بنیانگذار: مایکل دل

حوزه فعالیت: تولید و فروش سیستم‌ها و تجهیزات رایانه‌ای

ویژگی: ابداع مدل مستقیم در عرضه رایانه و سپس فروش مستقیم اینترنتی

فروش ۲۰۰۵: ۵۶ میلیارد دلار

تعداد کارکنان ۲۰۰۵: ۶۵۲۰۰ نفر

رتبه در ۸۴: FORTUNE ۵۰۰

مدیرعامل: کوین رولینز

رئیس هیئت مدیره: مایکل دل

شاید بتوان این موضوع را از ویژگیهای منحصر به فرد عصر جدید به‌شمار آورد که شرکتها و بنگاههای صنعتی و اقتصادی و تجاری کوچک و نوپا با رشد سریع و به‌ت‌آور خود، به‌عنوان رقیب جدی شرکتهای بزرگ و باسابقه به میدان می‌آیند و حتی در این رقابت سخت و پرتنش پیروز می‌شوند. نگاهی به فهرست شرکتهای برتر جهانی در حال حاضر و مقایسه آن با فهرست چنددهه گذشته به‌خوبی گواه این واقعیت است. شرکت رایانه‌ای دل (*DELL CORPORATION*) یکی از مثالها و الگوهای مطرح در این زمینه است. شرکتی که تنها دودهه پیش با همت و جدیت و خلاقیت جوانی ۱۹ ساله و گریزان از درس و دانشگاه، تنها با سرمایه ۱۰۰۰ دلار شکل گرفت و به‌سرعت با ابداع روش فروش مستقیم اینترنتی رایانه و سیستم‌های آن به شرکتی چندمیلیارد دلاری با بیش از ۶۰ هزار کارمند در ۱۵۰ کشور جهان تبدیل شد.

تاریخچه

شرکت «دل» برپایه یک مفهوم ساده شکل گرفت: فروش مستقیم سیستم‌های رایانه‌ای به مصرف‌کننده. گرچه مایکل دل در سالهای پیش از ۱۹۸۴ که شرکت را با این دیده تاسیس کرد عملاً با فروش تمبر و یا روزنامه آن را آزموده و به آن دل بسته بود. پس از آن با خرید دستگاههای رایانه و بازکردن آن و به هم ریختن و تعویض و تبدیل اجزای آن، دستگاه جدید را برای فروش عرضه می‌کرد. مایکل دل دریافته بود که با حذف واسطه‌های فروش و عرضه مستقیم رایانه به مصرف‌کننده نهایی می‌تواند سریعتر و ارزان‌تر خدمات خود را به مشتری ارائه دهد. او همین رویکرد بی‌واسطه‌بودن را در شاکله سازمانی که تاسیس کرد به‌کار برد. شرکت «دل» در سال ۱۹۸۴ با سرمایه ۱۰۰۰ دلار ثبت شد. گروه تولید تنها سه نفر بودند که با آچار در کنار میزهای کوچک می‌ایستادند و بهسازی دستگاهها را انجام می‌دادند. یک سال بعد، شرکت اولین سیستم رایانه‌ای را با طراحی خود به بازار عرضه کرد؛ ریزپردازنده اینتل ۸۰۸۸ و سرعت ۸ مگاهرتز. دوسال

پس از آن، توسعه بین‌المللی شرکت با گشایش دفتر آن در انگلستان آغاز شد و به سرعت به چین، فرانسه، ژاپن، کانادا و دیگر کشورها تعمیم یافت. در سال ۱۹۸۹ «دل» اولین رایانه کیفی (NOTE BOOK) خود را عرضه کرد. ۸ سال پس از تاسیس یعنی در سال ۱۹۹۲، «دل» جزو ۵۰۰ شرکت برتر جهانی قرار گرفت و سال بعد در رده ۵ فروشنده برتر جهانی در زمینه سیستم‌های رایانه‌ای ایستاد. تا سال ۱۹۹۷، شرکت ۱۰ میلیون سیستم رایانه فروخت. در سال پایانی قرن بیستم، فروش شرکت از طریق اینترنت به ۵۰ میلیون دلار در روز رسید. پیش از آن دل جایگاه خود را به عنوان اولین شرکت رایانه‌ای که فروش سالانه بیش از یک میلیارد دلار را به دست آورده، تثبیت کرده بود. در این سالها عرضه (SERVER) سرور و چاپگر نیز به جمع فرآورده‌های متنوع شرکت افزوده شده بود.

چشم‌انداز و ماموریت

«دل» در سال ۱۹۸۴ با یک چشم‌انداز ساده شرکت را تاسیس کرد: مطابق سفارش مشتری مستقیماً آن طور که او می‌خواهد و آنچه که او می‌خواهد می‌فروشیم. ۲۰ سال پس از آن تاثیر این دیدگاه در شرکت کاملاً روشن است. بیانیه ماموریت شرکت چنین است: می‌خواهیم موفق‌ترین شرکت رایانه‌ای در جهان در ارائه بهترین تجربه‌ها به مشتریان باشیم.

حوزه فعالیت

شرکت «دل» به سرعت فعالیت خود را به خارج از آمریکا نیز گسترش داد و اکنون در بیش از ۱۵۰ کشور جهان به فعالیت مشغول است. حوزه فعالیت عرضه محصولات و خدمات شرکت عبارت است از: - سرورها؛ - حافظه‌ها؛ - سیستم‌های تصویری و چاپگری؛ - ایستگاه‌های کاری؛ - رایانه‌های کیفی؛ - رایانه‌های رومیزی؛ - محصولات شبکه‌ای؛ - نرم‌افزارها؛ - خدمات مدیریتی؛ - خدمات پشتیبانی؛ - خدمات اجرایی؛ - خدمات آموزشی.

ویژگیها

ویژگی انحصاری شرکت «دل» که در چشم‌انداز و ایده اولیه تاسیس شرکت نیز وجود داشته است «بی‌واسطگی» است. سیستم فروش بی‌واسطه یا مستقیم (direct sale) یعنی نداشتن هزینه انبارداری و حذف توزیع و پخش توسط واسطه‌ها، یعنی فروش بی‌واسطه رایانه به مشتری، یعنی بی‌واسطه با تامین کنندگان در تماس بودن. ۱۰ سال پیش یعنی سال ۱۹۹۶ موجودی انبار شرکت ۳۰ روز و شرکت کمپک ۶۰ روز بود. این عدد امروز و برای شرکت «دل» به چهار روز رسیده است، یعنی متوسط گردش موجودی انبار

شرکت چهارروز است. الگوی بی‌واسطه که نماد و ویژگی کسب و کار ((دل)) است به معنای حذف گام‌های غیر ضروری است. مایکل دل این الگو را حتی در ساختار سازمان خود پیاده کرده و معتقد است پسندیده نیست که معاونان مدیرعامل یا مدیران بخشها تنها با هم‌تایان خود در تماس باشند. یک ساختار خشک مانع جریان روان اطلاعات می‌شود. مدل مستقیم «*direct model*» دل «یک انقلاب در مدیریت زنجیره تامین است. اساس این مدل عبارت است از نزدیک‌ماندن نسبت به مشتری و بهبود مستمر و پایدار. مزایای این مدل عبارت است از:

۱- دسترسی مشتری به فناوری روز. عرضه آخرین فناوریها بسیار سریعتر از سایر شرکتها (*the dell effect*).

۲- مشتری تنها برای آنچه نیاز دارد هزینه می‌پردازد. عرضه انبوه کالا مطابق دلخواه مشتری (*mass customization*).

۳- مشتری می‌داند کمک مورد نیاز خود را کجا دریافت کند.

۴- منفعت و مزایای نوآوری به مشتری می‌رسد.

ارتباط مستمر با مشتری محور مدل مستقیم «دل» است. کارکنان «دل» هر روز مستقیم و بی‌واسطه با میلیونها مشتری تعامل دارند. به تعبیر مایکل دل، هیچ شرکت دیگری نمی‌تواند این ادعا را داشته باشد که مثل «دل»، به مشتری گوش می‌دهد، نوآوری و فناوریهای مربوط به آن را موثر و کارا ارائه و با همکاران خود تشریک مساعی می‌کند. علاوه بر هزاران تماس تلفنی روزانه، در سال ۲۰۰۵، ۱/۴ میلیارد ملاقات مجازی از طریق اینترنت با *dell.com* وجود داشته است. بدین طریق شرکت اطلاعات بسیاری از مشتریان خود به دست می‌آورد. مایکل دل بر این باور است که بسیاری از چیزهایی که ما یاد می‌گیریم از مشتریانمان است که حقیقتاً موضوع اصلی مدل کسب و کار مستقیم (*direct business*) است. این رویکرد یا مدل همان مدل بی‌واسطه است که به عنوان یک روش جدید برای انجام کسب و کار با افزودن اینترنت به کار می‌رود. شرکت، این گونه ارتباط و ملاقات و تماس با مشتریان خود را فرصت یادگیری و ارزش آفرینی برمی‌شمارد و حتی بهترین مشتریان را کسانی می‌داند که در جهت بهبود ایده دارند و انتقادی را مطرح می‌کنند. به همین دلیل نشستهای دفاع از مشتری را راه انداخته است که در آن اعضای تیم فروش، بازخوردهای دریافتی خود از مشتریان را به همراه حضور یک نمونه مشتری ناراضی در اختیار کارشناسان دیگر بخشهای سازمان قرار می‌دهند.

پنج اصل ساده مدل مستقیم دل عبارت است از:

۱- در کنار مشتری باقی بمان.

- ۲- جایگاهی را برای پاسخگویی فراهم کن.
- ۳- مشتری را با ارائه آنچه او می‌خواهد توانمند ساز.
- ۴- با بهبود مستمر، هزینه‌ها را کاهش ده.
- ۵- آن فناوری را عرضه کن که استفاده از آن راحت باشد.

فرهنگ و ارزشهای سازمانی

کلید موفقیت مدل مستقیم «دل»، فرهنگ پیشرو آن است که در کار تیمی نهفته است. اساس فرهنگ شرکت تعهد آن است به:

- مشتریان. تعهد به برقراری ارتباط مستقیم، فراهم کردن بهترین محصول و خدمت براساس فناوری استاندارد محور.

- ارتباط مستقیم. تعهد به بی‌واسطگی کارکنان در همه‌چیز؛ در کار با کارکنان، مشتریان، تامین‌کنندگان و ...

- شهروند جهانی بودن. مشارکت در مسئولیت جهانی نسبت به درک قوانین ارزشها و فرهنگ.

- موفقیت تیمی. تعهد به کار تیمی و یادگیری و توسعه از این طریق.

- شوق به تعالی. اشتیاق به پیروزی و تعالی در هر کاری که انجام می‌دهیم.

این روح آن چیزی است که در بیانیه ارزشهای شرکت آمده و به *soul of dell* موسوم است و محیط و

فضای کاری را در شرکت پوشش می‌دهد. این بیانیه مشخص می‌کند که «دل» چه نوع شرکتی است و چه

می‌خواهد بشود. راهنمایی است برای عمل و اطمینان از این که استانداردهای بالا به دست آمده است و راه

«دل»، یعنی راه صحیحی که عبارت است از «پیروزی و تعالی در سایه یکپارچگی» طی می‌شود. اساس

«فرهنگ پیشرو» شرکت را همین تشکیل می‌دهد؛ دستیابی به استانداردهای بالا در مسئولیت‌پذیری، اخلاق و

یکپارچگی.

عناصر اصلی مطرح در بیانیه ارزشهای شرکت عبارت است از:

* اعتماد : به یکدیگر و به ذی‌نفعان؛

* یکپارچگی : کار درست انجام‌دادن در عین رعایت ادب؛

* صداقت؛

* قضاوت: تفکر قبل از عمل؛

* احترام: رعایت انصاف در ارتباطات؛

*شجاعت: در انجام دادن کار صحیح و گزارش کردن کار نادرست؛

*مسئولیت‌پذیری .

منابع انسانی

تعهد به کار تیمی و یادگیری و توسعه از آن طریق محور بیانیه ارزشها و فرهنگ سازمانی شرکت است. به این دلیل است که شرکت کارکنان خود را «عضو تیم» می‌داند. قدرت شرکت در کارکنان آن نهفته است که هرروز که به سر کار حاضر می‌شوند اهداف خود را به‌وضوح می‌دانند و در یک مسیر صحیح متعهد به تحقق آن هستند. کارکنان شرکت در پایان سال ۲۰۰۵، ۶۵هزارو ۲۰۰ نفر بوده‌اند که حدود نیمی از آنها در خارج از آمریکا مشغول به کار بوده‌اند. در سال آغازین قرن جدید تعداد کارکنان شرکت حدود ۴۰ هزار نفر بود.

فناوری و R&D

در شرکت «دل»، نوآوری مبتنی بر یک فلسفه ساده است: گوش دادن به مشتری و سپس رفع موثر نیازهای او. در این رویکرد، فناوری متمرکز است بر نیازهای مشتری. مشتری است که آنچه را اهمیت دارد مشخص می‌کند. فناوری «دل» برای مشتری انعطاف‌پذیری و انرژی می‌آورد و به‌جای توجه به راه‌حلهای اختصاصی، از طریق استانداردسازی صورت می‌گیرد. برخلاف فناوری ویژه و اختصاصی، استانداردهای باز به مشتری امکان افزایش انتخاب، کاهش هزینه و پیچیدگی و سهولت استفاده از محصول و فرایند را می‌دهد. شرکت معتقد است تنها آن نوع نوآوری قابل قبول است که به مشتری سود رساند. این رویکرد *the dell effect* نام گرفته است که مبتنی است بر کاهش هزینه فناوری. معنای این رویکرد توسعه دسترسی به فناوری اطلاعات است، یعنی رایانه را از طریق نوآوری و بهره‌وری قابل دسترس کردن.

این تلقی از فناوری انقلابی در صنعت پدید آورده که شرکت آن را دموکراتیزه کردن فناوری نام نهاده است. شرکت به نقش و تاثیر خود در اقتصاد جهانی می‌بالد و معتقد است برای هرچه راحت‌تر کردن استفاده فناوری در کسب و کار و برای مصرف‌کننده‌ها و حکومتها، کیفیت زندگی انسانها را در تمام دنیا بهبود بخشیده است. این رویکرد، نتیجه فرهنگ کار تیمی و تمرکز بر ارزشهای موردخواست مشتری از طریق سرعت و کارایی است. یک رایانه امروز ۲۰ برابر سریعتر از هفت سال پیش ساخته می‌شود و ۵۰ برابر حافظه بیشتر دارد در حالی که هزینه آن نصف شده است.

در سال ۱۹۶۵، گوردون مور موسس اینتل پیش‌بینی کرده بود که رشد قدرت اجزاء محاسبه‌گر رایانه هر ۱۸ ماه دوبرابر می‌شود. اما حتی خود او نمی‌توانست پیش‌بینی کند که رایانه بسیار قابل دسترس خواهد بود. این انفجار

در دسترسی به فناوری اطلاعات نتیجه تمرکز «دل» در سرویس‌دهی به نیاز مشتریان و بهبود بازدهی است. «دل» در تمامی اجزای زنجیره تامین، هزینه‌ها را کاهش و کیفیت را افزایش داده است؛ از تراشه‌ها و درایورها تا چاپگرها و ابزار دیجیتالی شخصی. مدل مستقیم «دل» این راه را گشود. مدل مستقیم این مدل و این نوع تلقی از فناوری، نوآوری مستمر است. مراکز اصلی طراحی شرکت در آمریکا، هند، سنگاپور، تایوان و چین مستقر است. شرکت در سال ۲۰۰۵، بیش از ۴۶۰ میلیون دلار صرف تحقیق و توسعه کرده است. رویکرد «دل» به تحقیق و توسعه و نوآوری چنین است:

۱- مشتری محوری: نوآوری «دل» با مشتریان آغاز می‌شود. آنها نیازمندیهای مشتریان را به‌طور مستقیم از طریق دهها هزار تعامل روزمره جمع‌آوری می‌کنند. این نیازمندیهاست که ابتکارات، نوآوریها و جهت‌گیریهای توسعه محصول را در شرکت معنا و جهت می‌دهد.

۲- تحقیق و توسعه موثر: محصولات «دل» از طریق فعالیت نزدیک و تنگاتنگ با شرکای راهبردی توسعه می‌یابد. بازخوردهای مشتری از درون این چرخه، تمرکز «دل» را بر فناوریهای مورد نیاز مشتری تقویت می‌کند.

۳- نوآوری باز: جهت‌گیری تحقیق و توسعه در شرکت، استانداردها و فناوریهای صنعتی است از طریق همکاران صنعتی و شرکای راهبردی، توسعه نوآورانه، غیراختصاصی و محصولات بر پایه استانداردهای باز.

فروش

درآمد شرکت در سالی که ثبت شد، ۶ میلیون دلار بود. این رقم در سال ۱۹۹۲ به بیش از ۲ میلیارد دلار رسید. فروش شرکت در سال ۱۹۹۶ روزانه یک میلیون دلار بود که در سال ۱۹۹۸ به ۱۲ میلیون دلار و در سال ۱۹۹۹ به ۳۵ میلیون دلار رسید. در سال ۱۹۹۷، «دل» اولین شرکتی بود که رکورد فروش یک میلیارد دلاری از طریق اینترنت را به‌دست آورد. در سال ۲۰۰۵، درآمد شرکت به ۵۶ میلیارد دلار و سود خالص آن به بیش از ۱۰ میلیارد دلار رسید. باین میزان فروش، رتبه شرکت در ۵۰۰ شرکت برتر آمریکا ۲۸ و در بین ۵۰۰ شرکت برتر جهانی به مکان ۸۴ رسیده است.

مدیرعامل

مایکل دل ۴۱ ساله در ۱۹۸۴ زمانی که ۱۹ سال بیشتر نداشت شرکت «دل» را بنیان گذاشت و با تحویل به‌موقع و حذف انبار و هزینه بالاسری و ارائه خدمات پس از فروش تحولی شگرف در زمینه پاسخگویی به نیازهای مشتریان در صنعت رایانه پدید آورد. او در آن هنگام به‌خوبی ضعف سیستم‌های توزیع و فروش رایانه

را دریافته بود و به دنبال ارائه راه بهتری در این زمینه بود. او با ترک دانشگاه می‌دانست به چه کاری می‌خواهد دست بزند. او می‌خواست رایانه‌ای بهتر از *IBM* بسازد، به مشتریان ارزش افزوده و خدمات گسترده عرضه کند و در صنعت رایانه شماره یک بشود. «دل» با رهاکردن دانشگاه بر این باور بود که کسب و کار فرصت‌های زیادی برای یادگیری روزمره موضوع‌های جدید برای او فراهم می‌آورد. او در سال ۲۰۰۴ کوین رولینز (*Kevin Rollins*) را به‌عنوان رئیس و مدیرعامل شرکت برگزید و خود در سمت ریاست هیئت‌مدیره باقی ماند. از سال ۱۹۹۲، مایکل دل جوانترین مدیرعامل در ۵۰۰ شرکت برتر دنیا بوده است، علاوه بر آنکه طولانی‌ترین زمان تصدی را به‌عنوان مدیرعامل و رئیس شرکت دارا بوده است.

مایکل دل کتاب «بی‌واسطه تا دل» را به‌عنوان عرضه تجارب کاری خود منتشر ساخته و داستان طلوع شرکت و راهبردهایی که برای کسب و کار ترسیم کرده را ارائه داده است؛ راهبردهایی که به دگرگونی صنعت منتهی شده است. مایکل دل به‌همراه همسرش سوزان، بنیادی تاسیس کرده است که در حوزه‌های بهداشت، آموزش و ایمنی فعال است و برنامه‌هایی را در زمینه فعال‌سازی فکر و سلامت فکری و بدنی و محیط سالم برای کودکان دنبال می‌کند.

چشم‌انداز آینده

مایکل دل عصر حاضر را عصر اینترنت و شبکه (*net time*) می‌داند و آینده را واجد چالش‌های بزرگی برای شرکت می‌شمارد. او معتقد است برای افزایش سهم ۶ درصدی شرکت در بازار ۸۰۰ میلیارد دلاری رایانه راه طولانی در پیش است. کوین رولینز مدیرعامل شرکت نیز چهار اولویت فعالیت راهبردی را در سال‌های آینده چنین ترسیم می‌کند:

-سرعت در رشد جهانی؛

-دستیابی به رهبری محصول؛

-تشدید جذب تجارب مشتری؛

-توسعه فرهنگ پیشرو.

منابع:

۱ – *www. Dell. Com*

۲ – *www. Fortune. Com*