

تحول آگاهانه: سازمان خود را با ارزش‌های دل بازسازی کنید

مهدی ساعدی، دانشجوی دکترای مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه تربیت مدرس، تلفن ۴۸۹۰۲۱۷۷، صندوق پستی: ۱۵۴-۱۴۱۱۵، تهران، ایران، mail@saedi.net

امیر البدوی، مدیر گروه مهندسی فناوری اطلاعات و استادیار بخش مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه تربیت مدرس، تلفن ۴۸۹۰۵۷۹۷، صندوق پستی: ۱۴۳-۱۴۱۱۵، تهران، ایران، mail@albadvi.net

واژه‌های کلیدی:

استراتژی‌های رقابت - تحول صنعتی - فن‌آوری اطلاعات - الگوبرداری - شرکت کامپیوتری دل.

چکیده

مدیریت همه جانبه و تدوین استراتژی‌های متناسب، دغدغه مدیران ارشد هر سازمانی است. این مقاله، شرکت کامپیوتری دل (Dell) را به عنوان الگویی موفق در کسب و کار رقابتی، مطالعه می‌کند. بسیاری از مدیران شرکتها در این فکرند که چگونه می‌توانند آنگونه که دل صنعت PC را متحول ساخت و در صدر قرار داد، سازمان و صنعت خود را متحول کنند. در این مقاله ابعاد مختلف کسب و کار دل معرفی می‌شود و "۱۲ کارکرد استراتژیک" حاوی استراتژی‌ها و راهکارهای دل ارائه می‌گردد. مدیران با شناخت این کارکردهای استراتژیک می‌توانند راهکارهای رقابتی سازمان خود را آگاهانه خلق کنند. این مجموعه در بردارنده استراتژی‌های دل در "زنجیره تامین"، "بکارگیری تکنولوژی"، "بازار"، "مشتری"، "تامین کنندگان"، "سازندگان"، "توزیع کنندگان"، "محصولات/خدمات"، "فرآیندهای کاری"، "محیط رقابتی"، "اینترنت" و "فرهنگ کاری" است.

مقدمه

شرکت کامپیوتری دل (Dell) یکی از بهترین شرکت‌های صنعت PC در سطح جهان است که در طی ده سال گذشته بدون استثناء دارای رشد پیوسته در سود و سهم بازار بوده است. این درحالی است که پیشکسوتان این صنعت نظیر HP, Apple, Compaq, Acer و IBM با توان مالی بالاتر و سابقه بیشتر از رقبای سرسخت دل هستند. آنچه که دل را نمونه کرده است، رازهای نهفته در مدل منحصر به فرد کسب و کار این شرکت است. مدلی که برآمده از نفع رسانی به مشتری و بکارگیری تکنولوژی مطلوب متناسب با نیاز مشتری است. مدلی که محور کار خود را بر مشتری قرار داده است و نه محصول. دل با نگرش جدیدی که در حوزه کسب و کار از خود نمایان کرده، توانسته است خلاقیت و ابتکار را در جهت تحول و ساختاردهی مجدد صنعت PC بکار گیرد. دل سالها راهی را پیموده است که رقبایش اخیرا آنرا آغاز کرده‌اند [۱].

این مقاله حاصل الگوبرداری (Benchmarking) انجام شده از شرکت کامپیوتری دل است تا ابعاد منحصر بفرد مدل کسب و کار دل را شناسایی و تحلیل کند و چارچوبی برای متحول ساختن صنایع دیگر بدست دهد.

روش تحقیق

این تحقیق با هدف مطالعه یکی از شرکتهای صنعت PC که توانسته باشد این صنعت را متحول کند انجام شده و برای این منظور روش تحقیق زیر را دنبال کرده است:

۱. انتخاب مورد مناسب تحول در صنعت PC.
۲. شناسایی و ثبت واقعیت‌های (facts) با اهمیت از طریق مطالعه منابع مختلف اعم از کتابها، مقالات، گزارش‌های تخصصی، اخبار و منابع اینترنتی.
۳. جمع کردن واقعیت‌های مشابه در یک واقعیت عملکردی و کلان‌تر (super fact).
۴. دسته بندی واقعیت‌های اولیه و عملکردی در قالب کارکردهای استراتژیک مختلف براساس ارتباط معنایی و سنخیت محتوایی.
۵. تحلیل واقعیت‌های هر کارکرد استراتژیک و فهم استراتژی‌های نهفته در هر یک از آنها براساس واقعیت‌های موجود، آمار و اطلاعات و دانش محققین.
۶. تدوین استراتژی‌های بکار گرفته شده در هر کارکرد استراتژیک بر اساس دانش محققین.

براساس این روش تحقیق، شرکت کامپیوتری دل در صنعت PC برای مطالعه انتخاب شد. علت انتخاب این شرکت، رشد پیوسته آن در سهم بازار و سود، در ده سال گذشته است. درحالی که رقبای جدی این شرکت با توان مالی و سابقه بیشتر، چنین رشدی را کسب نکرده‌اند و از طرفی دل بدلیل در پیش گرفتن راههای منحصر به فرد خود نظیر مدل فروش مستقیم به مشتری، و دسته بندی مشتریان در حوزه‌های متنوع مورد توجه دیگر شرکتهای PC ساز قرار گرفته و بعنوان پیشرو مطرح گردیده است به گونه ای که حتی شرکتهایی از صنایع دیگر نیز دل را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند [۲]. با مطالعه منابع در دسترس، ۱۳۱ واقعیت (fact) با اهمیت در قالب جمله شناسایی گردید. سپس با کنار هم قرار دادن و مرتب سازی واقعیت‌های مشابه و با مفهوم نزدیک به هم و تبدیل به یک واقعیت عملکردی و کلان‌تر، ۷۳ واقعیت عملکردی در قالب جمله بدست آمد. در مرحله بعد با دسته بندی ۷۳ واقعیت عملکردی بر حسب ارتباط معنایی و سنخیت محتوایی

۱۲ کارکرد استراتژیک متفاوت پدیدار شد.

این ۱۲ کارکرد استراتژیک عبارتند از: "زنجیره تامین"، "بکارگیری تکنولوژی"، "بازار"، "مشتری"، "تامین کنندگان"، "سازندگان"، "توزیع کنندگان"، "محصولات/خدمات"، "فرآیندهای کاری"، "محیط رقابتی"، "اینترنت" و "فرهنگ کاری". سپس به تحلیل هر یک از کارکردهای استراتژیک و محتویاتشان پرداخته شد و تلاش گردید تا استراتژی‌های نهفته در آنها شناسایی گردد. در قدم تحلیل، مبنای استنتاجات عبارت بودند از واقعیت‌های موجود، آمارها و اطلاعات و دانش محققین. در نهایت استراتژی‌های شناسایی شده در هر کارکرد استراتژیک که بیانگر استراتژی‌های قوی و عمیق دل در ده سال گذشته بودند تدوین گردید. نتیجه این الگویابی، ۲۸ استراتژی محوری دل است که بیانگر مدل کسب و کار این شرکت سرشناس در فضای رقابتی است. اصولاً پس از این مرحله لازم است استراتژی‌های شناسایی شده را با صنعتی که مورد نظر محقق است تطبیق داد تا استراتژی‌های مناسب صنعت مربوطه مشخص گردد. اما این مقاله نتیجه مطالعه خود را از شرکت دل تا پیش از این مرحله ارائه می‌کند تا خوانندگان محترم به تناسب علاقه و نیاز خود از این نتایج برای تدوین استراتژی‌های صنعت مورد نظرشان استفاده کنند.

این استراتژی‌ها همه آن چیزی است که دل را رهبر صنعت PC جهان قرار داده است. دل با بکارگیری این استراتژی‌ها توانست راهی جدید بگشاید که پس از آن همه بازیگران صنعت PC مجبور شدند از آن پیروی کنند. تحولی که امروزه در صنعت PC شاهد آن هستیم، مرهون استراتژی‌های بکری است که در دید اول ممکن است بدیهی به نظر آید، اما همین بدیهیات است که بسیاری ناتوان از دیدن آن بودند. این موضوع در هر صنعت دیگری نیز صادق است و اگر مدیران با تکیه بر استعداد و خلاقیت‌های خود و نیز بهره‌گیری از نمونه‌های موفق و شناخت دقیق صنعت خود به آن رو آورند، قطعاً به رازهایی پی خواهند برد که دیگران مجبور به قدم زدن در آن باشند. در ادامه به تشریح ۲۸ استراتژی شناسایی شده در قالب ۱۲ کارکرد استراتژیک ذکر شده، پرداخته می‌شود.

۱. کارکرد استراتژیک تکنولوژی

استراتژی ۱: بکارگیری تکنولوژی متناسب با نیاز مشتری (توجه به تکنولوژی‌های ویرانگر)

بسیاری از افراد تصور می‌کنند شرکت‌هایی موفق هستند که بالاترین تکنولوژی را برای مشتریان خود بکار می‌گیرند اما این تصویری اشتباه است. بلکه شرکت‌هایی موفق هستند که به تناسب با نیاز مشتری، بهترین تکنولوژی را برای او بکار می‌گیرند که لزوماً این تکنولوژی، بهترین تکنولوژی و به روز نیست و حتی ممکن است از تکنولوژی‌های دست‌چندم به حساب آید. به عنوان نمونه ممکن است مشتری به محصولی نیاز داشته باشد که عملکرد و کارایی آن در حد متوسط ولی دارای قیمت بسیار پایین باشد. بنابراین در اینجا نیازی نیست که بالاترین تکنولوژی روز را که معمولاً گران‌ترین نیز هست بکار گرفته شود. پس عشق ورزیدن به تکنولوژی نباید مانع توجه به نیاز مشتری شود [۳].

در این موضوع توجه به تغییرات سریع تکنولوژی و ردگیری آنها توسط شرکت بسیار حائز اهمیت است. شرکت‌هایی که خواهان مطرح شدن در سطح شرکت‌های با تکنولوژی بالا هستند لازم است توجه کنند که فقط کافی است تا یک قدم جلوتر از رقبایشان باشند. بهبودهای اندک، کاهش ریسک را به دنبال دارد و

بدست آوردن مزایای آن تکنولوژی را فراهم‌تر می‌کند [۳].

در این رابطه توجه به "مدل تکنولوژی‌های ویرانگر" [۵] بسیار حائز اهمیت است. طبق این مدل زمانی که عملکرد محصول به اندازه کافی رضایت طیف وسیعی از مشتریان را جلب کند، مشتریان بدنبال محصول ساده‌تر، راحت‌تر در استفاده، با قیمت کمتر، با تحویل سریع‌تر، و دارای خدمات پس از فروش بهتر می‌گردند و تکنولوژی‌هایی که عملکرد محصول را بشدت بالا می‌برد را جذب نمی‌کنند. بنابراین در این شرایط بایستی متناسب با نیاز مشتری به تکنولوژی‌های ویرانگر روی آورد و سرمایه‌گذاری خوبی در این تکنولوژی‌ها نمود.

۲. کارکرد استراتژیک اینترنت

استراتژی ۲: استفاده از اینترنت به عنوان بستری خلاق برای رقابت و بکارگیری مدل‌های جدید کسب و کار

اینترنت فقط یک شبکه فیزیکی برای ایجاد ارتباط نیست. اینترنت بستری است که اگر خلاقانه بکار گرفته شود، مزایای شگفت‌انگیزی به ارمغان می‌آورد. اینترنت بستری جدی برای کاهش هزینه‌هاست و تعاملات را بسیار ساده‌تر می‌کند. ارتباط با مشتری را قوی‌تر می‌کند، قدرت چانه زنی را برای مشتریان و خریداران به شدت بالا می‌برد، بعد مکان و زمان را از قیمت و بسیاری از فعالیت‌ها جدا می‌کند، زمان کلی زنجیره تأمین از تأمین‌کنندگان تا مشتری را کاهش می‌دهد، کل زنجیره تأمین را به صورت مجازی یکپارچه می‌کند و در یک کلام آنکه اینترنت، پتانسیل تحول است و با تسهیل کردن جریان اطلاعات از نظر حجم و سرعت باعث صرفه‌جویی در پول و زمان می‌شود [۳] و [۴].

۳. کارکرد استراتژیک محیط رقابتی

استراتژی ۳: جنگ با رقبا با تمرکز بر هزینه، تحویل و خدمات پس از فروش

بر اساس مدل تکنولوژی‌های ویرانگر (Disruptive) [۵] زمانی که محصول به اندازه کافی برای مشتریان خوب باشد، ارتقاء سطح تکنولوژی برای دستیابی به عملکرد و کارایی بهتری در محصول ارزشمند نیست و مشتریان، تکنولوژی جدید را به این شکل جذب نمی‌کنند. در این شرایط عوامل رقابتی جدیدی در بازار ظهور می‌کنند که عمده آنها عبارتند از قیمت کمتر، تحویل سریع‌تر، محصول ساده‌تر و راحت‌تر و خدمات پس از فروش بهتر. شرکت دل با آگاهی به این استراتژی برای تولید محصولات جدید اقدام می‌کند [۴].

استراتژی ۴: خلق ارزش‌های متمایز با تمرکز بر مشتریان

یکی از استراتژی‌های محوری دل، ایجاد "تمایز" بین خود و رقبا از طریق خلق ارزش‌های مورد پسند مشتری است. در این مورد راهکارهای متفاوتی از سوی دل بکار گرفته شده است که از جمله آنها "تبدیل نقاط قوت رقبا به ضعف" است. زمانی که رقبای دل با خدمات پس از فروش خود از طریق فروشگاهها و نمایندگی‌هایشان و با تکیه بر ارائه قطعات با کارایی کم و ایجاد درآمد هنگفت از طریق خدمات پس از فروش به خود می‌نازیدند، دل تصمیم گرفت تا این نقطه قوت را به ضعف تبدیل کند. دل با ارائه خدمات پس از فروش و تعمیر PC در منزل و اداره، فقط با یک بار تماس تلفن مشتری کار را شروع کرد. دل با برنامه ریزی دقیق بدون در اختیار داشتن فروشگاه و مراکز تعمیر (نقطه قوت رقبا)، تعمیر PC را در یک روز انجام می‌داد

در حالی که مشتریان رقبا، مجبور بودند PC خود را به فروشگاه‌ها حمل کنند و در صف تعمیر بمانند و پس از تعمیر نیز خود آن را برگردانند [۳].

استراتژی ۵: رقابت با شرکتهای غیر قابل رؤیت

رقابت در محیط رقابتی امروز بسیار پیچیده شده است. بسیاری از این پیچیدگی‌ها نیز از بکارگیری متحورانه IT و اینترنت بدست آمده است. با افزایش عرضه بر خط محصولات و خدمات، رقابت به محیطی ناشناخته وارد شده است. شرکتهای با کسانی وارد رقابت می‌شوند که هرگز نامشان را نشنیده‌اند. دل با درک این موقعیت مدل تجاری خود را طوری تنظیم کرده است که شرکتهای غیر قابل رؤیت را به چرخه رقابت زنجیره تامین خود وارد می‌کند [۳].

استراتژی ۶: حفظ لبه رقابتی

یک لبه رقابتی یا مزیت رقابتی از طریق اجرای استراتژی، کسب دانایی، مطالعه اقتصاد بنگاه و اطمینان از جریان یافتن اطلاعات در سازمان بدست می‌آید. هر سازمانی برای موفقیت در محیط رقابتی امروز نیازمند حفظ لبه رقابتی برای خود است. مزیت رقابتی چیزی نیست که بتوان از دیگران تقلید کرد و یا دیگران بتوانند از کسی تقلید کنند. مزیت رقابتی یعنی "فهم مشتری". پنج عنصر رقابتی در هر سازمانی عبارتند از مشتری، هزینه، کیفیت، خدمت و تحویل که چهار عنصر اخیر ارتباط تنگاتنگ با عنصر اول (مشتری) دارد [۳]. سازمان لازم است به چنان درک عمیقی از مشتریان برسد که کلیه فرآیندهای درونی و ساختار سازمانی اش را به آن وابسته کند و به چنان دانایی پویایی از مشتریان برسد که کلیه فرآیندهای سازمانی اش را پوشش دهد و غیرقابل تقلید سازد.

۴. کارکرد استراتژیک بازار

استراتژی ۷: ورود سریع به بازار

در برابر نیاز مشتری لازم است تا واکنش سریع و مناسب از خود بروز داد و حرکت سریع رقبا را خنثی نمود [۳] و پیش از آنکه محصول رقیب به بازار وارد شود، بازار را به تسخیر خود در آورد.

استراتژی ۸: عملکرد جهانی

رویکرد به بازار لازم است تا جهانی باشد و سازمانها نیازمند رفتار جهانی و توسعه خود در یک بازار جهانی هستند. این استراتژی برای کسب مقیاس اقتصادی (economy of scale) و کاهش هزینه‌ها نیز بسیار ضروری است.

استراتژی ۹: دسته بندی بازار

یکی از استراتژی‌های پایه ای دل، دسته بندی بازار و مشتریان است. سازمانها باید بازار خود را مطالعه کنند و تلاش کنند تا آن را بفهمند. سپس بازار را دسته بندی کنند و اقتصاد هر دسته را بر اساس محصول، کاربرد، جغرافیا، مشتری و ... شناسایی کنند. شرکتهای با دسته بندی، بیشتر به مشتری خود نزدیک می‌شوند [۳]، [۶] و [۱۰].

۵. کارکرد استراتژیک محصول / خدمت

استراتژی ۱۰: درگیر کردن مشتری در توسعه محصولات جدید

تا مدتی پیش تلاش شرکتها در توسعه محصولات جدید خود تنها بر خلاقیت کارکنانشان قرار داشت و به مشتری توجه چندانی نمی شد. اما دل با درگیر کردن مشتری در فرآیند توسعه محصولات جدید خود به مزایای فراوانی دست یافت. دل نظرات مشتریان را بعنوان یکی از ورودی‌های اساسی به فرآیند توسعه محصول جدید در نظر می گیرد.

استراتژی ۱۱: شخصی سازی محصولات (Personalization)

سازمانها در طراحی و تولید محصولات جدید خود لازم است تا به مسئله شخصی سازی توجه جدی نمایند. شخصی سازی به این معنی است که شرکتها محصولاتی متناسب با نیاز و سلیقه تک تک مشتریان بسازند که در حد نهایی خود، تنوع محصولات برابر با تنوع مشتریان است و به عبارتی برای هر مشتری، یک محصول منحصر به فرد وجود دارد. در این صورت سازمان به حداکثر سفارشی سازی (mass-customization) رسیده است [۳] و [۷]. دستیابی به این استراتژی پیش نیازهایی دارد که از جمله مهمترین آنها اتخاذ استراتژی ماجولارسازی است.

استراتژی ۱۲: ماجولارسازی

ماجولارسازی به معنی نگرش ماجولار به طراحی و تولید محصول است. با این نگرش هر محصولی از مجموعه چندین ماجول بدست می آید و هر ماجول دارای عملکردی مشخص است و واسطه‌های مشخص و تعریف شده ای درارتباط با ماجولهای جانبی اش دارد [۵]. براین اساس برای هر ماجول می توان انواع محصولات که دارای همان واسطه‌های تعریف شده هستند را طراحی و تولید کرد. بعنوان مثال هر PC از مجموعه ماجولهای مادربرد، CPU، کی برد، درایو سخت و صفحه نمایش تشکیل می یابد. حال متناسب با نیاز مشتری می توان انواع درایوهای سخت را طراحی و تولید کرد که همه یک واسط مشخص و تعریف شده و یکسان را با دیگر ماجولهای PC دارند و فقط از نظر توانهای درونی و عملکرد درونی متفاوت هستند در حالی که عملکرد بیرونی شان یکسان است. یکی از راههای دستیابی به "شخصی سازی محصولات" نیز بکارگیری همین استراتژی است.

استراتژی ۱۳: کاهش دوره عمر تکوین محصول

دوره عمر تکوین محصول، مدت زمانی است که نیازی از بازار شناسایی می شود و مفهوم و ایده یک محصول جدید خلق می گردد و به طراحی و تولید آن می انجامد. سازمانها در فضای رقابتی موجود ناگزیر به پیاده کردن سیاستهایی هستند که بتواند استراتژی "کاهش دوره عمر تکوین محصول" را عملیاتی کند. سازمانهایی که نتوانند دوره تکوین خود را کاهش دهند در دراز مدت و در مقابل رقبا ناگزیر به تحمل شکست هستند.

۶. کارکرد استراتژیک زنجیره تأمین

استراتژی ۱۴: یکپارچه سازی مجازی زنجیره تأمین از طریق اینترنت

اینترنت بستر مناسبی برای یکپارچه سازی زنجیره تأمین از تأمین کنندگان تا مشتریان بصورت یک "سازمان یکپارچه مجازی" است. اینترنت پایه ای برای تبدیل یکپارچگی عمودی به "یکپارچگی مجازی" براساس سیستم‌های اطلاعاتی بین تأمین کنندگان و مشتریان و نیز مدیریت یکپارچه زنجیره تأمین است. این در حالی است که در گذشته، یکپارچگی عمودی فقط از طریق ادغام و اکتساب کل حلقه‌های زنجیره امکان پذیر بود. اما دل توصیه می‌کند تا شبکه زنجیره تأمین خود را از طریق اینترنت گسترش دهید و سازمانی یکپارچه و مجازی بسازید و از مزایای سازمانهای یکپارچه عمودی بدون هزینه‌های هنگفت آن بهره مند شوید [۳]، [۸] و [۹].

استراتژی ۱۵: مدیریت موجودی در تأمین کنندگان

دل سالهاست که بجای خرید و نگهداری کالا از تأمین کنندگان، موجودی خود را از طریق کنترل موجودی محصولات تأمین کنندگان مدیریت می‌کند و به عبارتی بجای ذخیره کالاهای دیگران در نزد خود، داده‌های آنها را نگهداری می‌کند! مخصوصا در صنایعی نظیر کامپیوتر و الکترونیک که ارزش محصولات به شدت در حال تغییر است نباید مواد اولیه ذخیره کرد. یکی از تمایزات دل از دیگر رقبا، "گردش سریع موجودی" است. دل اعتقاد دارد که بجای پیروی از "قانون عرضه و تقاضا" بایستی به "قانون تقاضا و عرضه" روی آورد و در این راستا لازم است تا گردش موجودی را با سرعت زمان واقعی و براساس اطلاعات واقعی و بهنگام انجام داد. دل در سال ۱۹۹۳ با فروش ۲/۹ میلیارد دلاری خود موجودی معادل ۲۲۰ میلیون دلار در اختیار داشت، اما در سال ۱۹۹۸ با فروش ۱۲/۳ میلیارد دلار فقط ۲۳۰ میلیون دلار در اختیار داشت [۳].

۷. کارکرد استراتژیک مشتری

استراتژی ۱۶: مستقیم به مشتری (Direct to Customer)

اساسی‌ترین بخش مدل کسب و کار دل که امتیاز آن فقط متعلق به شرکت کامپیوتری دل است، "مدل مستقیم به مشتری" است. براساس این مدل، دل مستقیما و بدون هیچ واسطه ای، محصولاتش را به مشتری نهایی می‌فروشد. در این مدل، توزیع کننده محصول که در غالب زنجیره‌های تأمین در صنایع مختلف و حتی صنعت PC وجود دارد، حذف شده است. با حذف واسطه‌ها، دل به موقعیت مناسبی از درک مشتری دست یافته است و هزینه‌ها را نیز به شدت کاهش داده است. مایکل دل مدیرعامل شرکت دل می‌گوید که "فروش مستقیم" از سالها پیش اساسی‌ترین روش ما بوده است. این مدل در صنایع دیگر نیز در حال پذیرش است. صنایع بانکداری، خودرو، غذایی، تدارکات و لجستیک از جمله این صنایع هستند. دلایل مختلفی برای این رویکرد وجود دارد: مشتری مستقیما نیازهایش را به سازنده سفارش می‌دهد و محصولات و خدماتی که بر پایه ویژگی‌های شخصی اش است را دریافت می‌کند. سازندگان محصول در نهایت کارایی شان کار می‌کنند چرا که بدون خرید محصولاتشان توسط مشتریان، نمی‌توانند تولید کنند [۳]، [۴] و [۸].

استراتژی ۱۷: اعتمادسازی در مشتری

نیاز به اعتماد سازی در مشتریان یک ضرورت اجتناب ناپذیر در شرکتهاست. شرکتهای تا نتوانند اعتماد کافی در مشتریان خود برای حمایت‌های آتی و ارائه خدمات و نیز پذیرش مسؤلیت محصولشان ایجاد کنند، به راحتی می‌توانند بی مشتری شوند. این موضوع با ایجاد شهرت و نام نیک برای شرکت نیز مرتبط است. دل با مدل کسب و کار مستقیم خود به مشتریان ثابت کرده است که آماده است هرگونه پشتیبانی از ایشان را به عمل آورد.

استراتژی ۱۸: کسب دانایی عمیق از مشتری

کسب دانایی عمیق از مشتری وجه جدیدی در رقابت است. آنچه که پیروزی شرکتهای را تضمین می‌کند، رضایت مشتری و مشعوف کردن اوست. شرکتهای موفق فردا آنهایی هستند که نزدیکی بیشتری به نیازهای مشتری دارند، آنهایی که بجای رقابت، به مشتری می‌پردازند! دل اذعان دارد که هر چه می‌توانید باید به سلیقه‌ها و نیازهای مشتری خود بیشتر پی ببرید و با برنامه ریزی دقیق به کسب و کارهای جدید وارد شوید. همانطور که جک ولش، مدیر عامل برجسته جنرال الکتریک نیز اشاره می‌کند که "هر چه که ما انجام می‌دهیم، یا برای کسب مشتری جدید است یا برای حفظ مشتریان موجود". بنابراین اجازه دهید تا مشتری اهداف آینده را به شما یاد دهد [۳] و [۴].

استراتژی ۱۹: آزادسازی مشتری برای تمرکز بر کارش

مایکل دل عمیقا توصیه می‌کند: "محصولاتی بسازید و خدماتی را ارائه کنید که مشتری را در نهایت راحتی و آزادی از محصول و خدمت قرار دهید. بگونه ای که او مجبور نباشد تمرکز خود را از کار اصلی اش منحرف کند و به محصول و خدمت شما پردازد" [۳] و [۴]. بعنوان مثال آخرین ارتقاءهای ممکن را برای محصول خدماتی که ارائه می‌دهید به مشتری تقدیم کنید و از او اجازه بخواهید که همانطور که او به کارش ادامه می‌دهد، به شما اجازه دهد تا محصول و خدمت مورد نظر را برایش به روز رسانی کنید.

استراتژی ۲۰: توجه به کل هزینه‌های مشتری

یکی از تمایزات دل، توجه به کل هزینه‌های مشتری در زمان ارائه محصول جدید به بازار است. هر نوع هزینه ای که به علت خرید محصول به مشتری می‌تواند تحمیل شود را در نظر بگیرید و فقط به هزینه محصول خودتان توجه نکنید.

استراتژی ۲۱: هدف گیری مشتریان

از جمله استراتژی‌های پایه ای دل "هدف گیری دقیق مشتریان" است. دل برای کسب رشد واقعی به خوبی مشتریان خود را می‌شناسد و مشتریان بزرگ و پر منفعت را هدف گیری می‌کند و برای مشتریان کوچک و یا انفرادی نیز برنامه دارد و تلاش می‌کند تا هر مشتری را دقیقا آنگونه که رفتار می‌کند و اعلام نیاز می‌کند شناسایی کند و برایش ارزش آفرینی نماید. مایکل دل توصیه می‌کند که "بجای تمرکز بر رقبا به مشتریانتان توجه کنید" [۳] و [۴].

۸. کارکرد استراتژیک توزیع کنندگان

استراتژی ۲۲: حذف توزیع کنندگان

در مدل کسب و کار دل، توزیع کنندگان محصولات از صحنه فعالیت حذف شدند و زنجیره ارزشی جدیدی توسط دل ارائه گردید. زنجیره سنتی عبارت بود از "تأمین کننده - سازنده - توزیع کننده - مشتری" و زنجیره جدید عبارت است از "تأمین کننده - سازنده - مشتری". به اعتقاد دل، حضور توزیع کننده باعث افزایش هزینه‌ها، دوری از مشتری و نظرات سازنده اش و طولانی شدن زمان تحویل کالا می‌گردد. "مدل مستقیم" دل باعث تحولی جدی در نحوه کسب و کار صنعت PC گردید. چیزی که رقبا امتیاز و قوت خود به حساب می‌آوردند، توسط این طرح جدید به نقطه ضعف تبدیل شد [۳] و [۱۰].

۹. کارکرد استراتژیک سازندگان

استراتژی ۲۳: تولید برای سفارش

هنوز هم بسیاری از صنایع در عین آنکه نیازی به پیروی از استراتژی تولید برای انبار ندارند، از آن پیروی می‌کنند. دل یکی از پیشروترین شرکتها در عملی کردن استراتژی تولید برای سفارش است. دل تا زمانی که سفارشی برای محصولاتش نباشد، تولید نمی‌کند و واقعا محصولی در انبار نگه نمی‌دارد! این را هنوز بسیاری از مدیران باور ندارند. دل براساس آخرین اطلاعات تنها برای ۷ روز مصرف مواد اولیه نگه می‌دارد و محصول را نیز اصلا نگه نمی‌دارد. اجرا کردن این استراتژی پیش نیازهای فراوانی دارد. نکته بسیار مهم و اساسی نقش فن آوری اطلاعات در این زمینه است. دل به چنان سطحی از اطلاعات در خود و زنجیره ارزشش دست یافته است که به راحتی بجای نگهداری مواد اولیه، داده نگهداری می‌کند. ماجولاریتی نیز در سطح این صنعت به نقطه مطلوبی رسیده است و امکان تولید برای سفارش را محقق می‌سازد. این استراتژی از پایه ای‌ترین استراتژی‌های هر شرکت تولید کننده است.

استراتژی ۲۴: نزدیک تر بودن به تأمین کننده‌ها

تأمین کننده‌ها نقش اساسی در پیروزی یک شرکت دارند. شکست یا پیروزی یک تأمین کننده می‌تواند به شکست یا پیروزی یک سازنده منجر شود. دل توجه جدی به این موضوع دارد و توصیه می‌کند که اگر به مشتریان خود نزدیک هستید، به تأمین کننده‌هایتان نزدیکتر باشید [۳]. برای حل مشکلات آنها همکاری و سرمایه گذاری کنید و همپای رشد خودتان آنها را رشد دهید [۸].

استراتژی ۲۵: تکیه بر قابلیت‌های محوری

دل هرگز در قابلیت‌های غیرمحوری خود سرمایه گذاری نمی‌کند و همیشه قطعات آماده را می‌خرد و دست آخر اگر کسی برای تولید قطعه ای پیدا نشد (که تقریبا احتمال صفر دارد) اقدام به سرمایه گذاری می‌کند. اما به هر حال دل توجه و تکیه خود را بر قابلیت‌های محوری اش که اساسا مدیریت بر مشتری است قرار داده است و توصیه می‌کند که این استراتژی به عمیق شدن پایه‌های کسب و کار هر شرکتی می‌انجامد. بنابراین سازمانها لازم است بر قابلیت‌های محوری خود تکیه کنند و همه تلاش خود را بر تقویت و ارتقاء سطح دانایی درون سازمان حول این قابلیت‌های محوری مصروف دارند.

۱۰. کارکرد استراتژیک تأمین کنندگان

استراتژی ۲۶: افزایش مسئولیتهای تأمین کنندگان

تأمین کنندگان در شرایط جدید و با پیاده شدن استراتژیهای ذکر شده، نمی‌توانند تنها به مسئولیتهای قدیمی خود اکتفا کنند، بلکه لازم است مسئولیتهای جدیدی بر دوش کشند. در گذشته عمده مسئولیتهای تأمین کنندگان یک سازنده، تولید محصولات طراحی شده توسط سازنده بود. اما اکنون لازم است تا در طراحی و ماجولارسازی نیز علاوه بر تولید، مسئولیتهای عمده بر عهده گیرند. خلق محصول جدید و مدیریت بر زیر ساختارهای تولیدی از جمله وظیفه‌ها و مسئولیتهای جدید تأمین کنندگان است.

۱۱. کارکرد استراتژیک فرآیندهای کاری

استراتژی ۲۷: تعریف مجدد فرآیندهای کاری

کلید فرآیندهای درون سازمان بایستی تعریف مجدد گردند. فرآیندهای مرتبط با تأمین کنندگان، مشتریان، فروش و مدیریت بر انبار بررسی مجدد شوند و قدمهای غیرضروری آنها حذف گردند. روشهای جمع آوری داده و پردازش آنها باید اصلاح گردد. تنها، محصول خوب اختراع کردن کافی نیست. قبل از این، سازمانها حول یک محصول یا اختراع بوجود می‌آمدند ولی اکنون این سازمانها قادر به ادامه راه نیستند. آنها نیازمند یک استراتژی مؤثر و اجرای کارآمد آن هستند. عملیات مؤثر و اجرای کارآمد یکی از بنیانهای دل است و دل مرتبا روشهای اجرایی خود را برای منفعت بیشتر مشتری تغییر می‌دهد. هیچ یک از فرآیندهای غیرمحوری در دل اجرا نمی‌شوند و فعالیتهایی که در حوزه قابلیت‌های محوری دل نمی‌گنجد، برون تأمین می‌شوند.

۱۲. کارکرد استراتژیک فرهنگ

استراتژی ۲۸: جوری دیگر اندیشیدن

در ورای همه استراتژیهای ذکر شده در مدل کسب و کار دل، یک اندیشه اساسی وجود دارد و آن "پرهیز از تفکر سنتی" است. دل در نگرش به هر موضوعی تلاش می‌کند تا "جوری دیگر بیاندیشد". دل هر چیزی را بصورت خلاقانه استفاده می‌کند و نفع مشتری را سرلوحه خود قرار داده است.

نتیجه گیری

مدیریت همه جانبه یک سازمان و تدوین استراتژیهای متناسب و به هم پیوسته دغدغه مدیران ارشد هر سازمانی است. استراتژیهایی که بتواند همه عوامل دخیل در موفقیت سازمان را راضی کند و با توجه به اثرات عمیقی که فن‌آوری اطلاعات و اینترنت بر نحوه کسب و کار داشته است، تحول آگاهانه ای را برای سازمان به ارمغان آورد. یکی از روش‌های کارآمد و شناخته شده برای روشن کردن افق‌های ناشناخته و پیش روی تدوین کنندگان استراتژی، یادگیری از نمونه‌های موفق است.

این مقاله، شرکت کامپیوتری دل را به عنوان الگویی موفق در کسب و کار رقابتی، مطالعه می‌کند. آنچه که دل را در صدر شرکتهای تولید کننده کامپیوترهای شخصی (PC) جهان قرار داده است و مشتریان را مات و مبهوت خدمات خود نموده است، چیزی است که بسیاری علاقمند دانستن آنند. بسیاری از مدیران شرکتهای در این فکرند که چگونه می‌توانند آنگونه که دل صنعت PC را متحول ساخت، از دل بیاموزند و سازمان و

صنعت خود را متحول کنند.

در این مقاله ابعاد مختلف و اثرات عمیق دل بر نحوه کسب و کار معرفی می‌شود و "۱۲ کارکرد استراتژیک" حاوی استراتژی‌ها و راهکارهای دل ارائه می‌شود. این ۱۲ کارکرد استراتژیک، همه چیزهایی است که دل را دل کرده است و مدیران با آگاهی از آن می‌توانند راهکارهای رقابتی خود را آگاهانه خلق کنند. این مجموعه در بردارنده استراتژی‌های دل در "زنجیره تامین"، "بکارگیری تکنولوژی"، "بازار"، "مشتری"، "تامین کنندگان"، "سازندگان"، "توزیع کنندگان"، "محصولات/خدمات"، "فرآیندهای کاری"، "محیط رقابتی"، "اینترنت" و "فرهنگ کاری" است.

منابع

[1] Amazon.com, 2003, Editorial Review of Amazon.com about "Direct from Dell" (online) Available form <URL:http://www.amazon.com>.

[2] Laseter, T., Berg, B. and M., Turner, 2003, What FreshDirect Learned from Dell, strategy+business, Issue 30, Spring 2003. (online) Available form <http://www.strategy-business.com/magazine/>.

[3] Dell, M., with C. Fredman, 2000, Direct from Dell: Strategies that Revolutionized an Industry, Harper Collins Business, London.

[4] Dell, M., 2002, Evolving Dell Model - The Key to be a Global Company, A speech in Nikkei Global Management Forum 2002, 29 Oct 2002. (online) Available from <URL:http://www.nni.nikkei.co.jp/FR/NIKKEI/ngmf/ngmf2002/2002ngmf_sp_dell.html>.

[5] Christensen, C.M., Raynor, M. and M. Verlinden, 2001, Skate to where the money will be, Harvard Business Review, November, pp 72-81.

[6] Bierbrauer, A., 2000, Dell Computer Corporation and the Computer Industry, A working paper in Library Project: Industry Analysis. Available from <www.isqa.unomaha.edu/dkhazanchi/teaching/isqa8060/samples/SampleofLibraryResearchProject2.pdf>.

[7] Venkatraman, N., 2000, Five steps to a dot.com strategy: How to find your footing on the Web, Sloan Management Review, Cambridge, Vol. 41, No. 3, (Spring 2000), pp15-28.

[8] Customer Support Management, 2000, 'Inside Dell', Mar 1, 2000. (online) Available from <URL:http://customersupportmgmt.com/ar/customer_support_inside_dell/index.htm>.

[9] Lawton, T.C. and K.P., Michaels, 2001, Advancing to the virtual value chain: Learning from the Dell model, The Irish Journal of Management, Vol. 22, No. 1, pp. 91-112.

[10] Govindarajan, V. and J.B., Lang, 2002, Dell Computer Corporation, A case from Tuck School of Business at Dartmouth, sponsored by the William F. Ahtmeyer Center for Global Leadership.