

**БРЕНДЫ, ИЗМЕНИВШИЕ МИР**

Ребекка Саундерс

# DELL

## СЕКРЕТЫ

ЛУЧШЕГО В МИРЕ  
КОМПЬЮТЕРНОГО  
БИЗНЕСА



SMART  
BOOK

**BUSINESS** **THE** **Big Shots**

# **DELL WAY**

**10 SECRETS** of the World's  
Best Computer Business

**REBECCA SAUNDERS**



CAPSTONE

## **БИЗНЕС ПУТЬ: DELL**

Dell — одна из самых успешных компьютерных компаний в мире, далеко опережающая конкурентов по темпам роста и прибыльности. Основанная в 1984 г. Майклом Деллом, компания одной из первых внедрила систему прямых продаж в сферу персональных компьютеров. Dell собирает компьютеры на заказ по таким низким ценам, что с ней с трудом могут сравниться розничные торговцы. Это одно из самых удачных нововведений в компьютерном бизнесе.

В книге «Бизнес путь: Dell» Ребекка Саундерс анализирует эту замечательную историю успеха и извлекает из нее уроки, которые пригодятся в любом бизнесе. Dell начала с превосходной бизнес-модели: массового изготовления компьютеров на заказ и продажи их покупателям напрямую, без посредников. Но этого было недостаточно. Реализация этой модели оказалась возможной благодаря постоянному улучшению менеджмента, неустанному стремлению к усовершенствованиям, а также постоянному притоку свежих идей, в том числе и от покупателей. В последние годы Dell укрепила свои лидирующие позиции на компьютерном рынке, обратившись к интернет-технологиям. Сейчас 70% заказов и 50% торговых операций Dell совершается онлайн. Собственная инфраструктура Dell в значительной степени способствует распространению и развитию электронного бизнеса во всем мире.

**РЕБЕККА САУНДЕРС**

**Бизнес путь:**

**DELL**

**10 секретов лучшего в мире  
компьютерного бизнеса**



«КРЫЛОВ»

Санкт-Петербург  
Издательство «Крылов»  
2003

ББК 88  
УДК 316.6  
С 21

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd  
via The Susie Adams Rights Agency, UK.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any  
form or by any means electronic, chemical or mechanical,  
including photocopying, any information storage or retrieval  
system without a licence or other permission in writing from  
the copyright owners.

**Настоящее издание выпускается с разрешения правообладателя —  
компании Capstone Publishing Ltd.  
и агентства The Susie Adams Rights Agency, Великобритания.**

Строго воспрещается воспроизведение настоящего издания  
полностью или частично, в любой форме, включая электронную,  
химическую или механическую, ксерокопирование,  
использование любых носителей информации,  
без письменного разрешения правообладателя.

First published 2000 by Capstone Publishing, Ltd.

**Саундерс Р.**

С 21 Бизнес путь: Dell. 10 секретов лучшего в мире компьютерного бизнеса. — СПб.: Издательство «Крылов», 2003. — 208 с.

ISBN 5-94371-423-5

«Бизнес путь: Dell» поможет менеджерам, предпринимателям или инвесторам извлечь уроки из замечательной истории успеха Dell. Эта книга — одновременно вдохновляющая история успеха и бесценный учебный курс для следующего поколения победителей.

ISBN 1-84112-055-3  
ISBN 5-94371-423-5

© Rebecca Saunders, 2000  
© Издательство «Крылов», 2003

---

# СОДЕРЖАНИЕ

---

**ПРЕДИСЛОВИЕ** ..... 9

Вступление

**КАК ДОСТИЧЬ УСПЕХА ПО МЕТОДУ МАЙКЛА ДЕЛЛА** ..... 11

    Предприниматель в стиле Dell ..... 14

    Истинное начало ..... 15

    Второй крупнейший производитель ПК ..... 18

Глава 1

**МАССОВЫЙ ЗАКАЗ!** ..... 25

    Осознайте выгоды массового заказа ..... 27

    Будьте реалистом относительно объема работы ..... 34

    Массовое производство против массового заказа ..... 36

    Осознайте роль дифференциации в бизнес-уравнении ..... 37

    Модель Делла ..... 45

Глава 2

**ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ЗАПАСОВ** ..... 49

    Профессиональная торговля ..... 51

    Прогнозируйте аккуратно ..... 53

Следите за оборотом продукции . . . . .	56
План по управлению запасами . . . . .	57
«Двухъярусное» управление запасами . . . . .	59
Не почивайте на лаврах . . . . .	60
Управление запасами «а-ля Майкл Делл». . . . .	61

## Глава 3

<b>ЛЮБИТЕ ВАШИХ ПОСТАВЩИКОВ . . . . .</b>	<b>63</b>
Так чего же не хватает? . . . . .	65
Сделайте цепь поставок частью своей системы ценностей . . . . .	67
Делайте то, что умеете . . . . .	70
Избегайте лишних сложностей . . . . .	71
Все по соседству . . . . .	72
Следите за качеством . . . . .	73
Сначала спрос, потом поставка . . . . .	75
Формула Майкла Делла для установления крепких отношений с поставщиками . . . . .	78

## Глава 4

<b>...НО СОТРУДНИКОВ ЛЮБИТЕ ЕЩЕ СИЛЬНЕЕ . . . . .</b>	<b>81</b>
Принимайте на работу лучших . . . . .	83
Какова компания, таков и руководитель . . . . .	86
Ищите служащих через Интернет . . . . .	90
Обучение служащих . . . . .	92
«Нам нужны именно вы» . . . . .	93
Нанимайте людей, которым близка ваша корпоративная культура . . . . .	96
Объединенные общими целями . . . . .	97
Формула управления от Майкла Делла . . . . .	99

## Глава 5

<b>БЫТЬ ПРЯМЫМ . . . . .</b>	<b>101</b>
Идите прямо . . . . .	103
Вывозите модель за границу . . . . .	104

Двигайтесь в Сеть . . . . .	104
Двигайтесь продуманно и осмысленно . . . . .	105
Обеспечьте себя постоянными, преданными клиентами . . . . .	108
Используйте информацию . . . . .	109
Следите за конкуренцией . . . . .	110
Ситуация в фирме на сегодняшний момент . . . . .	114

Глава 6

<b>ВЫ — ЭТО ВАШИ КЛИЕНТЫ . . . . .</b>	<b>117</b>
Утверждение миссии Dell . . . . .	119
Создание клиентоцентричной культуры . . . . .	122
Корпоративный сайт <u>Dell.com</u> . . . . .	123
Сбережения клиентов . . . . .	124
Сегментация бизнеса . . . . .	125
Обратная связь с потребителем . . . . .	130
Контакты для клиентов . . . . .	133

Глава 7

<b>НИКОГДА НЕ ПЕРЕСТАВАЙТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ . . . . .</b>	<b>135</b>
Осознайте необходимость инноваций . . . . .	137
Развивайте предпринимательскую позицию . . . . .	141
Избегайте синдрома Икара . . . . .	145
Поймите значение инноваций . . . . .	146
Корпоративные цели . . . . .	148
Не игнорируйте проблемы — они не исчезнут . . . . .	149
Признайте, что никто не застрахован от ошибок . . . . .	150
Риск — благородное дело . . . . .	151
Творческое мышление Майкла Делла . . . . .	151

Глава 8

<b>ДУМАЙТЕ И ДЕЙСТВУЙТЕ ГЛОБАЛЬНО . . . . .</b>	<b>153</b>
Выходите за границу постепенно . . . . .	155
Растите глобально . . . . .	156



## 8

## BigShots

Умейте адаптироваться, когда необходимо. . . . .	158
Помогите поставщикам выйти за границу. . . . .	163
Смотрите на вещи шире. . . . .	164
Будьте готовы к необходимости рыночной адаптации. . . . .	166

### Глава 9

## **БУДЬТЕ ВЕРНЫ СВОИМ ТАЛАНТАМ . . . . . 169**

События, которые преподали Майклу Деллу урок и научили быть верным самому себе. . . . .	172
Не обращайтесь с успехом небрежно. . . . .	178

### Глава 10

## **УПРАВЛЕНИЕ ГИПЕРРОСТОМ . . . . . 181**

Осознайте, что у роста есть свои риски. . . . .	183
Важность руководства. . . . .	184
Стратегические инновации. . . . .	187
Будьте практичными. . . . .	190
Следите за конкурентами. . . . .	198

---

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

**М**айкл Делл недавно написал книгу, в которой описывается путь Dell с самых первых дней ее основания. Написанная вместе с Кэтрин Фредман, книга под названием «Прямо из Dell» («Direct from Dell») шаг за шагом описывает создание корпорации, которая сегодня является вторым в мире производителем компьютеров. В своей книге Делл описывает многие способы и приемы, которыми создавался его бизнес, и обсуждает некоторые действия, предпринятые для расширения компании.

Эта книга, в отличие от книги Делла, не только излагает историю Dell, но и анализирует причины тех или иных тактик и мероприятий и пытается определить их место в глобальной стратегии компании. Во вступлении я назвала Делла «честным трудяшкой» — бизнесменом, который находит удачную стратегию и с неизменным успехом годами ее применяет, постоянно совершенствуя. Успех Dell Corporation складывается из множества факторов. Книга выделяет десять принципов успеха, которые Майкл Делл реализует именно таким образом, как требует современный бизнес.

Как и моя предыдущая книга о Джефе Безосе, основанная на многочисленных статьях моих коллег-

журналистов, эта книга также базируется на статьях и интервью с Майклом Деллом. Но ее содержание также отражает мой собственный 25-летний опыт изучения различных стратегий менеджмента и теорий гуру бизнеса, о которых мне приходилось в свое время писать. Следовательно, размышления о тактике и стратегии Dell основаны на моем собственном знании лучших практик и теорий бизнеса.

Почему вам надо купить эту книгу? Что вы здесь найдете для себя? Кроме истории скромного человека, изменившего компьютерный бизнес, вы найдете здесь стратегии развития, применимые к любому бизнесу, и вопросы, на которые должен ответить каждый, кто хочет сделать свою фирму успешной. На обложке книги Делла «Direct from Dell» ее издатели написали, что она является «историей экстраординарного успеха и революционным манифестом для любой индустрии». Если бы я писала аннотацию к моей книге, я бы назвала ее «руководство для лидера» — не только, чтобы помочь вам лучше оценить историю Делла, но и «написать» свою собственную историю корпоративного успеха. Кем бы вы ни были — начинающим бизнесменом, директором филиала или старшим менеджером крупной корпорации, эти уроки менеджмента пригодятся всем. Здесь есть все, что нужно от книги по менеджменту: ценные мысли и практические советы.

**Ребекка Саундерс**

---

Вступление

**КАК ДОСТИЧЬ УСПЕХА  
ПО МЕТОДУ  
МАЙКЛА ДЕЛЛА**

---

Больше всего Генри Форда напоминает Майкл Делл.

**Fortune**



**К**омпьютерщики», может быть, и победили, как утверждает Том Петерс, — но отнюдь не потому, что ничего, кроме компьютеров, их в жизни не интересует. Те, кто преуспел, добились этого благодаря своему коммерческому таланту и наличию удачной рыночной стратегии. Все мы слышали о Билле Гейтсе и, возможно, читали о замечательных бизнес-стратегиях великого веб-мастера Джефа Безоса, основателя Amazon.com. Еще один предприниматель той же породы, который сумел создать систему, благодаря которой его бизнес расцвел пышным цветом, — это Майкл Делл, председатель и директор компании Dell Computer Corporation. Он руководит организацией, которая всегда стремится к инновациям, постоянно повышает качество своих товаров и услуг и, конечно, адаптируется к переменчивой внешней среде. Впрочем, со временем Делл постиг преимущества верности единой стратегии: схеме прямых продаж. От других компьютерных фирм Dell отличается тем, что *все* ее компьютеры собираются на заказ, причем по ценам ниже розничных.

Когда Делл попробовал отступить от своей стратегии, его бизнес пострадал. Например, в 1991 г. Dell Computer решила отойти от практики прямых продаж и продавать свои компьютеры через крупные магазины и специализированные клубы.

Но статистика продаж быстро заставила Dell отказаться от розничной торговли.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ В СТИЛЕ DELL

*Success* замечает, что существует два типа предпринимателей: «золотоискатели», которые мечутся от одного предприятия к другому, иногда срывая куш, а чаще нет, и «честные труженики» — те, кто набрел на хорошую идею, создал под нее предприятие и будет развивать эту идею, пока не выжмет из нее все, что возможно. Делл относится ко второй категории.

В основе длительного успеха фирмы лежит бизнес-модель Майкла Делла. Что в нее входит?

- Отказ от системы посредников и оптовых покупателей, благодаря которому экономятся значительные средства;
- отказ от накопления запасов продукции и комплектующих, что само по себе опасно на быстроменяющемся рынке высоких технологий;
- создание возможности накапливать, отслеживать и постоянно обновлять исходящую от покупателей информацию, благодаря которой проводятся улучшения в самом продукте, его доставке и обслуживании покупателей.

Итог — и главный критерий успешности модели прямых продаж Делла — в том, что Dell Computer способна доносить последние технологические инновации до покупателей быстрее и дешевле, чем большинство ее конкурентов.

Недавно в Dell возникла идея осуществлять прямые продажи через Интернет, и теперь доля продаж он-лайн составляет 30% прибыли фирмы.

## ИСТИННОЕ НАЧАЛО

Большинство начинают рассказ о карьере Делла с 1984 г., когда он заканчивал колледж, но первые его бизнес-опыты относятся к более раннему периоду. Когда Деллу было 12 лет, он приобрел лицензию на проведение почтового аукциона по продаже мажорков и провел его, заработав 2000 долларов. Всегда стремясь открыть свой бизнес, Делл также продавал подписку на газету Хьюстона. Делл рассказывал репортерам, что когда он обнаружил, что большинство подписчиков были либо переехавшие в Хьюстон люди, либо молодожены, он изучил открытые данные по продаже новых домов и записи о свадьбах в местном загсе и дальше действовал в соответствии с добытыми сведениями. «Я продавал кучу газет», — вспоминает он. Он начал свой газетный бизнес во время летних каникул, и дело шло так хорошо, что Делл продолжал его и во время учебы, занимаясь продажей подписки по вечерам и по утрам в воскресенье.

Делл зарабатывал 18 000 в год — больше, чем получала его учительница по истории и экономике. Она обнаружила это, попросив однажды класс заполнить налоговую анкету. Сначала она решила, что Делл ошибся в количестве нулей. «Когда она поняла, что я не ошибся, она пришла в ужас», — вспоминает Делл.



Его увлечение идеей «машины, которая умеет считать», началось даже не в школе, а раньше, когда семилетний Майкл купил калькулятор. В старших классах компьютеры превратились в его хобби. Он играл на компьютерах в клубе, экономя деньги на покупку своего. В первый раз он купил компьютер Apple, который, придя домой, немедленно разобрал. «Я хотел посмотреть, как он устроен», — объяснил он.

Когда появились компьютеры IBM, Делл переключился на них, посчитав, что программное обеспечение IBM более перспективно с точки зрения рынка, чем программы Apple, которая в то время специализировалась на играх. Делл собирался купить компьютер IBM, улучшить его, расширив память, увеличив монитор, поставив более скоростной модем и т.д., а потом продать. Большинство мальчиков его возраста предпочли бы купить автомобиль. Делл, чья комната к тому времени напоминала мастерскую механика, намеревался приобрести необходимые ему детали оптом, чтобы будущая прибыль от продажи компьютера возросла.

Когда Делл ближе познакомился с компьютерной индустрией, он был поражен тем, какую долю прибыли забирают себе продавцы. Например, если компьютер IBM реально стоил 2000 долларов, то продавался уже за 3000. Таким образом, треть забирал себе посредник, причем без каких-либо сервисных гарантий. Делл неплохо зарабатывал, продавая доработанные компьютеры, но он понял, что как производитель он мог бы конкурировать с компьютерными магазинами как по цене, так и по качеству сер-

виса, общаясь с покупателями с помощью «доски объявлений» — прообраза ранней Сети. Но у его родителей были насчет сына другие планы — колледж.

Делл поступил в Университет штата Техас в Остине. Но он не забыл о возможностях, которые предоставлял компьютерный бизнес. В университет он приехал на белом BMW, купленном на заработанные продажей газет деньги, с тремя компьютерами на заднем сиденье.

В колледже он продолжал ту же линию. Закончив занятия, он возвращался в свою комнату в общежитии и там переделывал и улучшал свои компьютеры. Вскоре у него появились первые покупатели — не только студенты, но и профессора, — которые приносили ему свои компьютеры для доработки. Он приобрел лицензию частного предпринимателя и начал прямо в общежитии торговать высококлассными компьютерами по гораздо более низкой цене, чем в магазине. Он выигрывал по всем ставкам, обходя более крупных конкурентов, потому что исключил понятие «среднего покупателя», которое не приносит ничего, кроме расходов на посредников и дилеров.

Тем не менее родители опасались, что увлечение сына компьютерами повредит его будущей карьере. Когда родители приезжали навестить его, вспоминает Делл, у него едва хватало времени на то, чтобы спрятать детали разобранных компьютеров в комнате соседа. Несмотря на его громкие заявления о намерении соперничать с IBM, родители требовали, чтобы Делл прекратил свою предпринимательскую деятельность. Он честно попытался, но вскоре обна-

ружил, что его интерес к компьютерам гораздо серьезнее, чем казалось.

2 января 1984 г. Делл зарегистрировал свою фирму PC' Limited. Через пять месяцев он выехал из общежития и перебрался в отдельное здание, где продолжал заниматься доработкой и продажей персональных компьютеров. В начале мая он переименовал фирму в Dell Computer Corporation. В это время он зарабатывал около 50 000 долларов в месяц. Но на его успеваемости это сказалось не лучшим образом: Делл, недоучившись, бросил университет.

Сначала Делл просто покупал компьютер, ставил на него расширенную память, улучшал его и затем продавал. Но он быстро понял, что только производство собственных ПК принесет ему настоящую прибыль. С распространением чипов Gordon Campbell, вспоминает Делл, создавать компьютеры стало гораздо легче. Делл связался с местным инженером Джеем Беллом и попросил его сделать один. Белл попросил за работу 2000 долларов, и через полторы недели он их получил. А Делл выпустил свой первый 286-й компьютер.

## **ВТОРОЙ КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПК**

С тех пор Dell стала вторым крупнейшим производителем компьютеров в США. В компании работают более 21 000 служащих. Одним из признаков лидерства Dell был тот факт, что крупнейшая фирма — производитель ПК, Compaq, попыталась перейти

к разработанной Dell системе прямых продаж. Но когда идея прямых продаж только появилась в Dell, немногие одобряли ее введение; она получила признание только после 11 лет успеха. «У Майкла были хорошие работники — очень профессиональные, фанаты своего дела, — вспоминает Дэвид Хасс, писатель, который некогда продавал Dell комплектующие для ее компьютеров. — Наверно, в этом и была причина успеха».

Почему прямая модель Dell достойна подражания? Поскольку компьютер создается по заказу, поступившему от конечного потребителя, нет необходимости проводить маркетинговые исследования, приравниваться к требованиям компьютерного рынка, который меняется каждый день; другой плюс — отсутствие лишних запчастей и устаревших компьютеров на складах. Все это приносит значительное сокращение расходов. Сегодня заказы совершаются не только по телефону, но и через веб-сайт компании, [www.dell.com](http://www.dell.com), который посещают более двух миллионов посетителей еженедельно и на котором совершается заказов на 14 млн долларов ежедневно. Являясь международной компанией, Dell построила заводы по сборке в Северной и Южной Америке, в Европе, Китае и Бразилии. Процесс сборки занимает около пяти часов, включая тесты перед упаковкой и отправкой. Как говорит Кемпбелл Меттер, инвестор Dell: «Компьютеры Dell — это эталон продукта, собранного на заказ, где каждый потребитель получает именно то, что хочет. Компьютер Dell — это качество Rolls Royce и скорость Maserati по цене Volkswagen Beetle».

Продажи в середине 1999 г. составляли 5,5 млрд долларов. Недавно компания объявила о повышении доходов на 42% в течение первого квартала, на 434 млн долларов. В следующем году благодаря продажам через Интернет компания рассчитывает на увеличение прибылей до 50%. Когда эта цель будет достигнута, заявляет Кевин Роллингс, вице-президент Dell, то будет поставлена новая цель — увеличить прибыли от продаж через Интернет на 75%.

Делл охотно признает, что идея прямых продаж была вызвана необходимостью, а отнюдь не была гениальным озарением и предвидением будущего. «В самом начале, — говорит он прессе, — я был против этой идеи». С другой стороны, Делл довольно быстро осознал все выгоды этой идеи и с тех пор не отходил от принципа массового заказа, который теперь многие гуру бизнеса считают парадигмой для XXI века. Но одной концепции недостаточно; чтобы бизнес развивался, им надо управлять. Именно управленческие таланты Делла принесли ему звания «Предприниматель года» от журнала *Ink.* (1989 г.), «Человек года» от *PC Magazine* и «Председатель совета директоров года» от *Financial World* (1993 г.).

Журнал *PC Laptop* высоко оценил Делла в 1994 г. Двумя годами позднее он был снова назван «Лучшим председателем совета директоров» журналом *Upside Magazine* за его успехи на мировом рынке. В 1997 г. он был включен в список *Business Week* «25 лучших менеджеров года».

Уолл-Стрит отметила выдающиеся качества Делла как предпринимателя золотой премией *Wall Street*

*Transcript* в 1991 г.; в предыдущем году он получил серебряную награду.

Что стоит за всеми этими почестями? Успех Делла включает десять главных секретов лидерства:

1. **Сборка на заказ.** Делл уничтожил понятие «средний покупатель». Он собирает компьютеры — ключи IBM — и продает их напрямую потребителям, тем самым снижая расходы и отказываясь от посредников. Это — исходная базовая концепция Dell.
2. **Управление запасами и сведение их до минимума.** Это прямое следствие подхода «сборка — продажа» к производству ПК.
3. **Сотрудничество с поставщиками.** Высокое качество окончательного продукта зависит от качества комплектующих, а также от их быстрой доставки на места сборки.
4. **Сотрудничество как принцип отношений со своими служащими.** Брать на работу творческих людей, побуждать служащих к генерированию идей и создавать такую рабочую среду, где эти идеи могут быть немедленно опробованы на практике.
5. **Новаторский маркетинг.** Делл был первым, кто начал продавать компьютеры по телефону, но сегодня 14 млн в день фирма зарабатывает на продажах через Интернет. Как говорит Майкл Делл, «всегда ищите альтернативные каналы пространства».

6. **Фокус на покупателях: подходите к этому вопросу комплексно.** Сюда входит и изготовление компьютеров, и отношения с конкурентами. Рассматривайте отношения с покупателями как часть делового процесса в целом.
7. **Новаторство или исчезновение.** Помните, что постепенное и систематическое улучшение каждого из выпускаемых вами продуктов снижает риск падения прибылей и позволяет вам получать выгоду от всех технологических нововведений, которые появляются на рынке.
8. **Думать и действовать глобально.** Молодая корпорация Dell и молодой Майкл Делл начали вести дела за границей за десять лет до того, как этим занялось большинство их более крупных конкурентов.
9. **От добра добра не ищут.** Придерживайтесь своего курса. Если формула работает, не надо искать чего-то получше. Делл считает: если вы уверены, что ваша идея хороша, то придерживайтесь ее до тех пор, пока она полностью себя не исчерпает.
10. **Управлять ростом — и даже гиперростом.** Не нужно расширять компанию только ради самого процесса роста. Деллу тяжело дался этот урок. В 1993 г. компания пережила несколько неудач, в том числе провал линии низкокачественных ноутбуков. Рост — это хорошо, но он должен быть контролируемым.

## ЖИЗНЬ И БИЗНЕС МАЙКЛА ДЕЛЛА

1980. Майкл Делл купил свой первый компьютер Apple и разобрал его, чтобы посмотреть, как он устроен.

1983. Делл держит путь в Университет Техаса, пообещав родителям бросить свое увлечение компьютерами ради биологии. Но на заднем сиденье его автомобиля стоят три компьютера, предназначенные для доработки и продажи.

1984—1988. Делл начинает компьютерный бизнес в Университете Техаса, периодически пряча разобранные компьютеры в комнате соседа, когда родители приезжают его навестить. Бросает университет.

1984. Делл регистрирует компанию PC'Limited. Пять месяцев спустя компания переименована в Dell Computer Corporation.

1987. Делл открывает представительство в Великобритании. Через несколько лет представительства Dell появятся в 33 странах.

1988. Dell превращается в акционерную компанию с капиталом в 59 млн долларов, на которую работают 650 служащих. Dell получает около 300 000 заказов в день только в США.

1991. Dell выпускает первый ноутбук.

1992. Dell входит в пятерку крупнейших в мире производителей компьютеров.

1993. Dell открывает представительства в Азиатско-Тихоокеанском регионе с филиалами в Японии и Австралии.

1995. Dell строит Азиатско-Тихоокеанский центр сборки в Пенанге, Малайзия. Сейчас такие центры есть в США, Ирландии, Малайзии, Китае и Бразилии.



1996. Dell появляется в Сети, открыв сайт [www.dell.com](http://www.dell.com). Сейчас продажи на этом сайте — 14 млн долларов ежедневно.

1997. Dell запускает первую систему рабочих станций.

1998. Dell расширяет систему сборочных центров в США и Европе и открывает новый центр в Сямэне, Китай.

1999. Dell в очередной раз опровергает скептиков, внедряя систему прямых продаж в Бразилии.

1999. Делл публикует книгу «Direct from Dell», написанную в соавторстве с Кэтрин Фредман.

1999. Делл создает Dell Ventures, инвестиционное отделение, которое за год вкладывает более 70 млн долларов в 88 различных компаний. Dell Ventures не только вкладывает деньги, но и участвует в выработке стратегии инвестируемых предприятий и оказывает влияние на их политику, а также оказывает профессиональные услуги.

1999. Dell запускает группу Gigabuys, которая занимается продажей программного обеспечения, принтеров, цифровых видеокамер и (с недавних пор) офисного оборудования.

2000. Dell приобретает долю акций Storage Network. Другие партнеры: Search & Transfer и Center Beam.

2000. Dell основывает [www.DellEworks.com](http://www.DellEworks.com) — небольшой бизнес-сайт, предлагающий деловые услуги в режиме он-лайн.

2000. Dell и Microsoft объединяются с журналом *Governmenttechnology* для создания веб-портала ([egov.govtech.net](http://egov.govtech.net)).

•

Глава 1

# **МАССОВЫЙ ЗАКАЗ!**

•

Всем нашим капризным, сверхтребовательным, вьедливым клиентам  
Спасибо — и продолжайте свою полезную работу.

**Реклама Dell**



**С**борка на заказ является сегодня одной из основных тенденций развития производства, повлиявших на него так же серьезно, как и появление массового производства и маркетинга в XIX веке. Она подразумевает клиенто-ориентированный подход к ведению бизнеса, который позволяет компании эффективно управлять резервами и таким образом получать выгоду от собственной мобильности. Массовый заказ — это ответ на постоянно возрастающий спрос на высококачественные, недорогие, а главное — эксклюзивные изделия. Эрик Шонфельд (журнал *Fortune*) называет движение массового заказа «тихой революцией».

## **ОСОЗНАЙТЕ ВЫГОДЫ МАССОВОГО ЗАКАЗА**

Майкл Делл хорошо знает выгоды прямых продаж. «Быть прямым» (Be direct) — этот лозунг стал моделью бизнеса для Dell Computer Corporation со дня ее основания. Такая модель побуждала обслуживать клиентов непосредственно по бесплатным телефонным линиям. Только после продажи компьютера заказывались детали, т. е. исчезали издержки в виде гонорара дилерам и на обслуживание больших резервов. Сэкономленные средства доставались клиентам. Делл считает: «В прямых продажах есть большое преимущество. В косвенных продажах действуют два продавца: один — от изготовителя к дилеру, другой — от представительства к клиенту. При прямых прода-

жах у нас только один продавец, который полностью сосредоточен на клиенте».

Сегодня эта модель особенно подходит компании. С момента основания Dell Computer все служащие компании — от отдела маркетинга до отдела продаж — учитывают требования клиента и поставляют ему то, что он просит.

Интересно, что те же самые требования, которые были установлены в компании в момент ее организации, остаются жизненно важными и сегодня.

- *Быстрота выполнения заказов.* Стандарт был установлен еще IBM. Именно этого хотят клиенты — именно это предлагает им Dell.
- *Прямые контакты с клиентами.* У компании Dell налажен постоянный диалог с клиентами. Информация дала компании конкурентное преимущество в изготовлении продукции на заказ с учетом мнения клиента. Прямой маркетинг помогает избежать наценок дилера. Это остается правильным и сегодня — даже в период снижения цен на ПК такие наценки могут составлять четверть закупочной цены.
- *Эффективное и гибкое производство.* Только что созданная фирма не имела большого капитала. И несмотря на то что сегодня фирма занимает большую часть рынка, она продолжает контролировать свои резервы, чтобы всегда оставаться мобильной и собирать машины по первому требованию клиентов.

## СТРАТЕГИЯ УСПЕХА В ИНТЕРНЕТ-ЭКОНОМИКЕ

Доктор Джорж Уэдесби, президент и исполнительный директор Американской ассоциации менеджмента (АМА), выделил шесть факторов, являющихся сегодня критическими в деятельности любой интернет-компании. В своем «Отчете Уэдесби», опубликованном на сайте членов этой глобальной образовательной и издательской организации ([www.amanet.org](http://www.amanet.org)), автор указывает шесть факторов успеха, подчеркивая, что бизнес должен измениться, чтобы соединить эти факторы:

- инновация;
- поточная сборка на заказ;
- управляемое клиентом выполнение заказа;
- превентивные, персонифицированные услуги;
- полная надежность и качество;
- длительные контакты с клиентом.

Уэдесби пишет, что успешными будут те организации, которые в своей маркетинговой политике превосходили других и выработали свою стратегию, учитывая интересы каждого отдельного клиента. Он обращает внимание на существенное значение клиента в каждом факторе, даже в инновациях. «Новшество — результат действия клиента, а не корпорации». К концепции того или иного изделия ведут потребности и желания клиента, а не маркетинг или творческий потенциал сотрудников компании. Клиент предлагает, а компания создает изделие и поставляет продукт в том виде, который выбрал клиент.

Этот шестишаговый процесс порождает различие между «Deller» — фирмой-победительницей и «Dellee» — проигравшим.

Хотя лозунг «Быть прямым» с момента основания компании, конечно же, подвергся некоторым изменениям, он продолжает оставаться рабочим принципом Dell. В 1991 г., в наивысший момент роста компании, ее глава Майкл Делл нарушил одно из «трех золотых правил Dell»: никогда не продавай через посредника (два других: «как можно меньше запасов» и «всегда слушай клиента»). Компания хотела присоединиться к конкурентам и продавать продукцию через дилеров. Но четыре года спустя Делл узнал, что в то время, как он успешно продавал ПК через розничные каналы, его конкуренты заработали гораздо больше. В результате Dell отошла от розничного бизнеса. Майкл Делл вспоминает: «Каждый сюжет новостей говорил, что Dell существенно ограничила свой рост выходом из розничной продажи». Но как доказала история, это не было ошибкой.

Розничные поставки ПК были только маленькой частью бизнеса Dell. После ухода из розничной продажи глава корпорации Dell снова обратил все свое внимание на прямые продажи, в которых компания была очень успешна. Все усилия были направлены теперь на получение выгоды от использования прямой модели с целью уменьшения резервного фонда до уровня значительно ниже уровня конкурентов. Несмотря на заявления некоторых скептиков, и внутри и вне компании, через четыре года продажи компании увеличились шестикратно (с 2,9 млрд

до 12,3 млрд долларов) при увеличении ежегодных затрат на содержание резервного фонда только на 13 млн долларов.

Покупка он-лайн, может быть, немного сложнее, чем разговор по телефону, но [Dell.com](http://Dell.com) создавалась специально для того, чтобы существенно облегчить совершение покупок через Сеть. Вы выбираете интересующую систему, настраиваете и оцениваете ее, затем получаете квоту на приобретение вашей системы, размещаете заказ в Сети или отправляете заявку на него по электронной почте. Если у вас возникли вопросы — к вашим услугам 800 справочных телефонных номеров. В течение полутора месяцев продаж в Интернете Dell зарабатывала по 2 млн долларов в неделю. Клиенты поняли, что заказ оборудования через Сеть экономит их время, открывает им доступ к информации в режиме реального времени и, кроме того, они получают своевременный сервис великолепного качества. Компания также нашла, что для осуществления успешных продаж необходимо в два раза меньше телефонных линий, и средняя отпускная цена была в Сети выше. Потом [Dell.com](http://Dell.com) слегка замедлила процесс модернизации, уделив основное внимание кампании по формированию верности потребителя своей марке.

Конечно, успех Dell со сборкой на заказ не остался незамеченным такими ее конкурентами, как, например, Compaq, которая в ноябре 1998 г. сделала большой рывок и тоже начала продавать компьютеры на заказ непосредственно клиентам через Интернет. И это понятно. Модель прямых продаж Dell, использующей Интернет, телефонные заказы и низ-



кооплачиваемых продавцов, позволила тexasской фирме догнать Compaq — «продавца № 1», занимающего 19% американского рынка, и обеспечила ежегодный рост дохода на 70% с 1996 по 1999 г. Уильям Шауб, вице-президент исследовательской и консультационной фирмы (Сан-Хосе, Калифорния) по использованию ПК для поиска данных, говорит: «Compaq пришлось перейти к сборке на заказ, чтобы иметь возможность остаться конкурентоспособной. Как только заказ получен, Dell может создать продукт за шесть часов. Это не тот способ, который применяется в Compaq».

## ЧЕТЫРЕ СПОСОБА РАБОТЫ С ЗАКАЗАМИ

Если вы хотите узнать, подойдет ли стратегия массового заказа для работы вашей корпорации, вам необходимо знать о четырех основных подходах к этой стратегии. Согласно Джеймсу Б. Гилмору и В. Джозефу Пайну, журналистам *Harvard Business Review*, вот что они собой представляют.

- *Совместный.* Фирмы, которые практикуют этот подход, ведут диалог с клиентом, чтобы помочь ему ясно сформулировать свою потребность, выясняют точные предложения, которые отвечают этим потребностям, и создают соответствующее эксклюзивное оборудование. Этот подход лучше использовать для такого рода бизнеса, где клиенты не могут ясно сформулировать, что они хотят, и их огорчает необходимость выбора из множества вариантов — вроде фирмы Paris Miki, которая занимается рознич-

ной продажей очков и предлагает тысячи их моделей. Ее служба Mikissimes Design System использует цифровое изображение лица каждого потребителя, а также учитывает пожелания клиента о его будущем внешнем облике, чтобы рекомендовать ему соответствующий размер линз и форму оправы, а затем показывает на цифровом изображении лица потребителя, как эти очки будут выглядеть в действительности.

- *Адаптивный.* Эти фирмы предлагают одно стандартное изделие, но оно может быть адаптировано. Адаптация — лучший подход для фирм, где клиенты хотят, чтобы одно и то же изделие в разных обстоятельствах выглядело или работало по-разному. Посмотрите на Lutron Electronics Company, чьи клиенты хотят, чтобы системы освещения, предлагаемые этой фирмой, способствовали максимальной производительности в офисе или создавали соответствующий настрой дома без необходимости экспериментировать с многочисленными выключателями каждый раз, когда они захотят получить новый эффект. Поэтому система «Grafik Eye» выполнена таким образом, что она позволяет пользователю программировать различные световые эффекты для вечеринок или тихих домашних ужинов. Оборудование поставляется клиентам с уже запрограммированными установками, что делает его очень простым в использовании.

- *Косметический.* Эти фирмы выпускают стандартное изделие, но предлагают его по-разному различным клиентам. Это не продукт, который выполнен или может быть выполнен на заказ. Это скорее способ, которым рекламируются те или иные качества изделия. Изделие не персонафицировано. Так, Planters Company теперь упаковывает арахис и фундук в различные пакетики для клиентов с различными требованиями.

- *Прозрачный.* Компании обеспечивают клиентов персонифицированными товарами или услугами, не информируя их явно, что изделия были изготовлены специально для них. Этот подход работает, когда определенные потребности клиентов предсказуемы или легко определимы, а клиенты не хотят формулировать свои требования снова и снова. Исполнители отслеживают поведение клиентов без прямого взаимодействия с ними и затем выполняют адаптацию изделия под конкретного клиента в пределах стандартизированного пакета. Например, компания ChemStation из Дейтона, штат Огайо, производящая моющие средства для станций техобслуживания автомобилей, потратила значительное количество времени на изучение сферы применения своей продукции и теперь только заботится, чтобы она соответствовала своей определенной сфере применения.

## **БУДЬТЕ РЕАЛИСТОМ ОТНОСИТЕЛЬНО ОБЪЕМА РАБОТЫ**

Вслед за успехом Dell IBM и другие конкурирующие фирмы стали применять методы работы, ориентированные на клиентов, но пока не сумели догнать Dell. Компьютеры конкурентов Dell продавались ранее через посредников, так что, стремясь к прямым продажам, эти фирмы рискуют утратить свои сети распространения товаров и отдалиться от потребителей. Кроме того, прямые продажи только кажутся простым делом. Кейт Максвелл, вице-президент по снабжению и производству, указал, что экскурсия по Metric 12, демонстрационному залу завода Dell,

могла бы оставить впечатление, что все делается очень просто, но это далеко не так: «Для того чтобы все произошло своевременно, необходим труд многих очень умных и увлеченных людей».

Подразделением Максвелла управляют 54 мощных сервера (Dell, конечно), отслеживающих, чтобы в соответствии с каждым заказом в компьютеры автоматически загружалось нужное программное обеспечение. Читающие штрих-код устройства фиксируют продвижения компьютера в пределах территории фабрики. Всего рабочие касаются компьютера примерно восемнадцать раз — меньше контактов, меньше шанс повреждения. Все оборудование, покидающее завод, проверено: сначала оно подвергается тесту на предмет выявления любых проблем сборки, затем его отправляют на проверку программного обеспечения, после чего подвергают дальнейшим тестам, чтобы гарантировать, что все отлично, снять его со сборочной линии и поместить в коробку для отгрузки.

Поскольку бизнес Dell развивался от отдельных потребителей к корпоративным клиентам и организациям, то Dell адаптировала собственную систему слежения и планирования, а также программное обеспечение для контроля за продвижением всего заказа организации вместо контроля за отдельными собираемыми компьютерами.

Компьютеры Dell — это продукт сотрудничества различных ведомств, требующий координации действий отдела продаж, производства и разработчиков изделия. Согласно заявлению Максвелла, большинст-

во компаний становятся ячеистыми. Dell настаивает, чтобы ее команды работали вместе — и понятно почему. Если нет никакой связи между продажами и производством, эффективность работы понизится.

## **МАССОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО ПРОТИВ МАССОВОГО ЗАКАЗА**

Массовое производство эффективно с точки зрения снижения стоимости, но массовый заказ может быть даже более эффективен, он позволяет организации уменьшить затраты на сохранение товарно-материальных запасов. И самое важное — он позволяет компании лучше обслужить клиентов. Нет сомнений, что время также является решающим фактором массового заказа. Технология доступна — сканеры штрихового кода, которые отслеживают и комплектующие, и готовые изделия, базы данных, которые содержат байты информации относительно пожеланий каждого клиента, цифровые принтеры, которые заменят упаковку изделия несколькими нажатиями клавиш, и логистика и программное обеспечение для управления цепью поставок, чтобы координировать производство и распределение. Имеются даже средства, с помощью которых товары массового заказа могут продаваться отдельно: Интернет. Джозеф Пайн, соучредитель Strategic Horizons LLP, считает, что Интернет дает компаниям возможность вести непрерывный диалог непосредственно с каждым из своих клиентов, чтобы точно определить их пожелания и потребности. Но более важно то, что Интернет позволяет клиентам узнать, у какого предприятия есть лучшее

предложение. Каждый день, когда мы приходим на работу, мы так или иначе сталкиваемся с Интернетом. Но его значимость куда больше на рынке, где информация о товарах другой компании — это всего лишь шелчок мышью.

Реджи Маккенна считает дифференциацию одним из индикаторов возрастающей сегодня власти клиентов. Ни цена, ни инновации не содействуют лояльности клиента — слишком легко повторить идеи другой фирмы. Как замечает Маккенна: «Возможность выбора стала в Америке сегодня более высокой ценностью, чем брэнд».

## **ОСОЗНАЙТЕ РОЛЬ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ В БИЗНЕС-УРАВНЕНИИ**

Конечно, разного рода компании-производители — не единственные фирмы, которые могут предлагать заказные товары. Например, гостиничные сети также сегодня предлагают большой выбор: комнаты для некурящих или курящих, угловые комнаты или односторонние, близость к пожарным выходам и различные удобства типа бассейнов и тренажеров и т. д. Через систему «узнавание гостя» Marriot делает еще один шаг вперед и сохраняет информацию о предпочтениях гостя в центральной базе данных, к которой можно обращаться через локальную сеть.

Hertz также имеет собственную базу данных, поскольку часть его «программы № 1» — Club Gold — заключается в том, чтобы, учитывая автомобильные

предпочтения клиентов и обменивая их автомобили, всегда иметь на складе транспортное средство необходимой модели. «Золотой клиент» платит ежегодный страховой взнос за сервис — это означает, что он или она может просто прийти непосредственно в фирму, положить чемодан в багажник и выписать чек.

В сфере обслуживания преимущество заключается в дифференцированном сервисе. В большинстве примеров дифференцирование изделия происходит на последнем этапе производства. Но изделие разработано так, что оно может быть весьма быстро собрано. Производственный процесс разбит на шаги или модули, которые могут быть перемещены или перестроены для поддержания других проектов.

Существуют различные производители товаров, сделанных на заказ, — от Levi Straus до Hewlett-Packard и, конечно, Dell Computer Corporation. В последнем случае компьютеры изготавливаются с учетом пожеланий клиента с самого момента основания компании в комнате общежития, где обитал Майкл Делл. Начиная с того времени компьютеры Dell создаются не только согласно тому, что желает клиент, но тому, что он или она хочет *в точности*. Как сообщает Dell посетителям ее интернет-сайта ([Dell.com](http://Dell.com)), компания была основана на единственной концепции: «Продавая системы персонального компьютера непосредственно клиентам, Dell могла лучше всего понять их потребности и успешно обеспечить наиболее эффективные решения, чтобы удовлетворить эти потребности». (Приблизительно две трети продаж Dell — это продажи большим корпорациям, правительственным агентствам и обра-

зовательным учреждениям, но Dell также имеет дело с заказами от средних и маленьких фирм и домашних пользователей ПК.) Благодаря своей прямой модели построения бизнеса Dell предлагает корпоративным клиентам и организациям прямые контакты, заказ по телефону и покупку через Интернет, компьютерные системы различной конфигурации под конкретного пользователя, телефонную и техническую поддержку он-лайн, локальное обслуживание своего оборудования. Почти 50% от продаж Dell в настоящее время обеспечены Интернетом, 40% — технической поддержкой Dell, и 70% ее сделок происходит он-лайн.

Майкл Делл полагает, что прямая модель существенно влияет на отношения фирмы с клиентами. «А также, — говорит Делл, — она предоставляет нам ценную информацию, которая в свою очередь позволяет улучшать наши отношения с поставщиками и клиентами. Соедините эту информацию с технологией, и вы получите отличную инфраструктуру, которая дает возможность реконструировать фундаментальные модели глобальных компаний».

Как считает Раши Глэйзер, глава Центра маркетинга и технологий при Университете Калифорнии в Беркли, Dell — замечательный пример того, как ИТ-компания смогла провести анализ рынка: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (основу стратегического планирования), чтобы выработать сильную деловую стратегию. В статье в *Computerworld* Глэйзер обращает внимание на сильную сторону Dell, суть которой заключается в продаже своей продукции непосредственно клиентам при сохранении уровня затрат ниже, чем у других про-



давцов аппаратного обеспечения. Слабая сторона компании — в недостатке надежных дилерских отношений. Что касается «возможностей», Майкл Делл изучил рынок и обнаружил, что клиенты больше ценят удобство и простоту совершения покупки, а также наличие в продаже именно того, что им нужно. Делл также понял, что Интернет — мощный инструмент маркетинга. Основную угрозу представляли конкуренты — такие компании, как IBM и Compaq, которые имели сильные брэнды. Результатом стала стратегия, сочетающая индивидуальный заказ и быстрое производство, позволяющая клиентам фактически проектировать собственные компьютеры и системы.

Важно признать, что производство по индивидуальному заказу воздействует не только на сам производственный процесс, но и на систему материально-технического обеспечения и маркетинг. Как замечает журнал *Fortune*: «Индивидуальный заказ может стать главным принципом организации бизнеса в новом столетии, так же как массовое производство было принципом организации в XX столетии». Конечно, это был аргумент в пользу Dell, хотя у нее было преимущество осуществления массового заказа с момента ее основания в отличие от увеличивающегося числа компаний, которые только копируют ее модель производства на заказ.

Так или иначе, сейчас Dell — это в некотором роде стандарт в сфере сборки на заказ. Например, сборка на заказ требует поддержания постоянного диалога с покупателями. В колонке *Mworld*, веб-сайта Американской ассоциации менеджмента (АМА),

ее президент и директор Джордж Уэдесби указывает, что сборка на заказ, или «массовый заказ», была настолько успешна для Dell, что другие фирмы, желающие добиться успеха тем же путем, называют свою стратегию «Delling». Далее Уэдесби пишет, что этот подход — больше чем просто новый тип производства и отношений с покупателями; он требует трансформации всей организации.

Dell сохраняет преимущество, сокращая расходы и создавая компьютеры из общедоступных модульных компонентов. Но, что более важно, Dell добывает информацию у клиентов с помощью сложного программного обеспечения, часть которого была разработана в компании, часть — куплена у других. Программы собирают данные, а затем снабжают информацией поставщиков, чтобы все необходимые комплектующие были бы доставлены в сборочные центры быстро и без задержек. Следовательно, прямой подход Dell представляет собой намного больше, чем просто экономическую модель. Как сказал вице-председатель Dell Кевин Роллинс: «Наша цель — точно знать, что хочет клиент в тот момент, когда он этого хочет».

Так как все больше заказов поступает через интернет-сайт Dell, сбор информации о клиенте — действительно необходимый процесс. Цель Dell, казалось бы, заключается в том, чтобы упростить поток информации от клиентов к компании и извлечь пользу из учета пожеланий клиента. Это объясняет любовь Майкла Делла к Интернету. На пресс-конференции директоров Dell Computer в начале 1999 г. Майкл Делл высоко охарактеризовал роль Интернета в успе-

хе работы его компании и объяснил, как другие компании могли бы его использовать: «Интернет — это оружие, лежащее на столе; вопрос только в том, кто его возьмет первым — вы или ваши конкуренты».

Многие журналисты на конференции полагали, что замечания Делла были больше, чем просто маркетинговый ход, — скорее он делился планами компании на будущее. Джо Маренджи, менеджер подразделения Dell по корпоративным продажам, сказал пресс-корпусу: «Мы видим, как Dell становится интернет-компанией, работающей в сфере информационных технологий, а не ИТ-компанией, которая от случая к случаю использует Сеть». Это, казалось бы, имеет смысл, поскольку мы видим, как развивается электронная промышленность. Хотя мировые продажи ПК продолжают расти, потребители покупают более дешевые ПК и/или бросают свои компьютеры ради скоростного доступа в Интернет. Автор *Fortune* Дэниэл Рот цитирует Джоула Кочера, исполнительного директора Micron Electronics, прежде главу отдела маркетинга и продаж Dell: «Мир, где ПК был центром вселенной, уже уходит в прошлое. Сегодня клиенты намного больше ценят качество веб-сайтов и наличие возможностей для электронного бизнеса, чем аппаратное обеспечение как таковое. Нет больше вопроса: „Чью аппаратуру я собираюсь покупать и насколько быстро она работает?“»

Хотя тема «Dell в Интернете» будет подробно рассмотрена в главе 5, связь между стратегией массового заказа Dell и ее деятельностью в Интернете здесь требует упоминания. Эта близость была очевидна уже в 1994 г., когда Dell открыла [Dell.com](http://Dell.com). Сначала сайт

только обеспечивал покупателей информацией по технической поддержке, но вскоре на сайте появились преysкуранты, позволяющие клиентам узнать, сколько стоит различная комплектация, а также подобрать различные компоненты для изготовленных по заказу ПК.

К 1996 г. Dell.com продавал портативные компьютеры и серверы на том же сайте, получая ежедневно 1 млн долларов дохода. К концу 1999 г. у сайта было 2 млн посетителей в месяц, приблизительно на 80% меньше, чем на Amazon.com, но Dell.com продавал ежедневно на 30 млн изделий больше, т. е. в 10 раз больше, чем Amazon.com. Интернет также позволил фирме уменьшить административные затраты — с 15% в 1995 г. до 9% в 1999-м. Майкл Делл видит возможность сократить затраты еще на 50%. И он, вероятно, сделает это. В 1999 г. Dell.com представил новое программное обеспечение, которое позволяет передавать информацию о корпоративных покупках, сделанных он-лайн, непосредственно в системы бухгалтерского учета клиента.

Чтобы гарантировать эффективный и быстрый процесс обслуживания, сайт также связан с 30 главными поставщиками. Результат: Dell имеет 260% возвращения вложенного капитала, что в четыре раза больше, чем у его конкурентов. И это еще не предел. У Майкла Делла есть так называемая концепция «e-service», которая позволила бы аппаратным средствам автоматически диагностировать возникающие проблемы и уведомлять обслуживающий персонал по Сети.

Посещение [Dell.com](http://Dell.com) показывает, что Dell занимает в Интернете огромную нишу — включая страницы для корпоративных и правительственных клиентов Dell, которые позволяют им следить за заказами, получать техническую помощь, просматривать прошлые заказы и даже получать информацию о том, когда Dell планирует представить следующую версию определенной модели. Сам сайт расположен на сервере, построенном Dell, — факт, которым Dell Computer Corporation и ее основатель щеголяют перед корпоративными клиентами и организациями.

Dell.com, по сообщениям, поддерживают 350 PowerEdge — серверов Dell, которые в свою очередь поддерживаются процессорами Intel Pentium III Xeron и системой хранения Dell PowerVault. Операционная система — Microsoft Windows NT Server 4.0 с Microsoft Internet Information Server 4.0. Программное обеспечение для интернет-коммерции — Microsoft Site Server 3.0 Commerce Edition. Сервер базы данных — Microsoft SQL Server 7.0. Как Dell.com обеспечивает появление самой свежей информации на своем сайте? Dell.com работает в среде, где новая информация появляется на новом сервере, сервер подсоединяется к Сети, и система распространения информации может быть приведена в готовность меньше чем за час. Dell использует схему распределения, которая регулирует сетевой трафик, направляя поступающие интернет-запросы через один из многих PowerEdge-серверов и позволяя автоматически добавлять дополнительные серверы. В течение года сайт не функционировал примерно 7–8 минут. Это также гарантирует, что клиенты могут получить всю необходи-

мую информацию, которую они хотят, — о ценах, моделях и конфигурациях компьютеров — быстро и оперативно.

Поскольку корпоративные клиенты и организации — основные клиенты Dell, они имеют свои специальные страницы на сайте, называемые Premium Pages. Также, как утверждает Дэниел Рот из *Fortune*, поставщики имеют свою версию на защищенном паролем сайте [Valuechain.Dell.com](http://Valuechain.Dell.com). Поставщики заглядывают на этот сайт, поскольку там содержится информация о том, насколько они соответствуют стандартам Dell, какие заказы требуется доставить и каким образом это лучше осуществить. Цель заключается в том, чтобы связать Premier Pages с Valuechain так, чтобы, как только клиенты сделали заказы, поставщик немедленно увидел, что требуется Dell.

## МОДЕЛЬ ДЕЛЛА

Допустим, Майкл Делл встречается с руководителями — можно предполагать, что они являются будущими корпоративными партнерами, — чтобы поделиться преимуществами от прямых продаж Dell. Перечислим основные плюсы такой модели ведения бизнеса.

- *Плата за работу.* Так как Dell продает непосредственно клиентам — индивидуальным и корпоративным, без посредников, она может предложить более мощные системы за меньшую стоимость, чем ее конкуренты.

## ИГРА ПО ПРАВИЛАМ МАЙКЛА ДЕЛЛА

Если прямые продажи действительно фундамент Dell Computer Corporation Майкла Делла, почему такие компании, как IBM, Compaq и Hewlett-Packard, не могут повторить ее успех? Этот вопрос обсуждался в *Business Horizons* (март—апрель 2000 г.) двумя профессорами Университета Виктории (штат Виктория, Канада) — Изном Стюартом и Дэвидом МакКатчем. Они говорят, что можно легко повторить некоторые результаты управления поставками — такие, как более низкие производственные издержки, ускоренная замена комплектующих и повышение качества сборки. Правда, эти два профессора говорили не о Dell, но, кажется, их утверждения применимы и к Dell. Они писали, что «некоторая прибыль закономерно следует из обеспечения лучших поставщиков — тех, которые продолжают вводить новшества и бороться за высокий уровень качества. Другая происходит от способа взаимосвязи фирмы с поставщиком и того, как эти две компании взаимодействуют».

Возможно, что оба профессора правы, но несколько главных конкурентов Dell пробуют соревноваться на ее условиях. Уже в 1997 г. главы компьютерных фирм Compaq, IBM и Hewlett-Packard думали, как они могли бы повторить эффективную систему распределения. Dell.compaq, например, создала то, что она называет моделью оптимизированного распределения, которая означает, что сборка ПК начинается, как только поступает заказ. Примерно 80% всех корпоративных заказов ПК Compaq собирает на собственных заводах и отправляет их напрямую. Для меньших и более сложных заказов (приблизительно 20% отгрузок) Compaq

поставит клиентам наполовину собранные ПК, а заключительные сборку и конфигурацию оставляет посредникам.

Беспокоится ли Майкл Делл относительно действий его конкурентов? Нисколько. В интернет-конференции летом 1998 г. с клиентами Dell Майкла Делла спрашивали, чувствует ли он, что мог бы сохранить нынешнее положение компании на рынке. Он ответил своей аудитории, что его прямая бизнес-модель непрерывно эволюционирует: «Интернет обеспечивает замечательный способ улучшить отношения с нашими клиентами и поставщиками и в то же самое время понизить расходы». Кроме того, продолжил он, если конкурентам его фирмы захотелось бы полностью скопировать модели Dell, они могли бы очень легко лишиться посредников — основы их дистрибьютерских цепей.

Обычно Делл разговаривает с журналистами спокойно и доброжелательно, но когда речь зашла о конкурентах, одному журналисту из *Fortune* он показался слишком категоричным. Об IBM Делл сказал, что «там нет никакого реального импульса». По Apple он прокомментировал: «Мы отнимаем у них огромные куски образовательного рынка». Относительно Gateway, как сообщают, Делл заметил на ежегодной встрече акционеров: «Они сосредоточены на пользователях-новичках. Сколько новичков останется в Интернете к 2010 году?» По поводу Compaq Майкл Делл сказал: «Представьте, что мы — лучшие бейсболисты (читай — «прямая модель») и Compaq — лучший баскетболист (читай — «розничные продажи»). Теперь они хотят играть в бейсбол. Вывод: Compaq преуспееет не больше, чем Майкл Джордан, когда он пробовал себя в хардболе».

Ясно одно — существует большая конкуренция между Dell и Compaq, чьи штаб-квартиры расположены на расстоянии всего лишь 160 миль.



- *Изготовление на заказ.* Клиенты получают именно то, что хотят.
- *Обслуживание и поддержка.* Информация от клиентов предоставляет Dell возможность обеспечить обслуживание клиента на высшем уровне.
- *Самая последняя технология.* Dell знает, чего хотят ее клиенты. Когда рынок изменяется, Dell может быстро измениться вместе с ним, потому что ее запасы возобновляются за восемь и менее дней.

•

Глава 2

# **ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ЗАПАСОВ**

•

Всякий раз, когда можете, считайте.

**Сэр Фрэнсис Галтон,  
ученый и исследователь**



**У**правление запасами является жизненно важным для улучшения обслуживания клиентов компании, движения фондов и в конечном счете ее доходности. Короче говоря, эффективное управление и контроль запасов могут стать определяющим фактором доходности фирмы. Управление запасами — это то, в чем Dell превосходит других. Это побочный продукт концепции прямых продаж, который оказался настолько ценным, что фирма уделяет ему не меньше внимания, чем самим прямым продажам. Майкл Делл однажды сказал: «Когда создавалась компания, мы не знали, как далеко прямая модель может нас увлечь. Прямая модель позволила нам изменить наши отношения и с поставщиками, и с клиентами до такой степени, что сегодня вполне можно считать нашу компанию „виртуально интегрированной"».

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ТОРГОВЛЯ**

«Виртуальная интеграция» — формула, которой Майкл Делл обозначил стремление своей фирмы ориентироваться на индивидуального покупателя и развивать экономически выгодную и хорошо скоординированную цепь поставок, обеспечивая получение информации не только о требованиях клиента, но и об *изменении* этих требований. В обращении к деловым лидерам в Вене (штат Вирджиния) Майкл Делл заметил: «Технологии, доступные сегодня, повышают ценность открытой информации. Мы можем совместно использовать базы данных

проектирования и методологии, причем не только с клиентами, но и с поставщиками, что было невозможным еще пять лет назад. Такой подход создает новые ценности... А в центре этих перемен — отказ от традиционных деловых и экономических моделей XX века, когда ценностью была именно закрытая информация».

Делл указал на произошедшие изменения, которые он считал свидетельством перехода от вертикальной к виртуальной интеграции:

- ценность резервов заменяется ценностью информации;
- физические активы заменяются интеллектуальными;
- закрытые бизнес-системы уступают место тесному сотрудничеству компаний (см. главы 5 и 9).

Все это относится к модели прямых продаж Dell и, в свою очередь, к ее подходу к управлению запасами и отношениям с поставщиком. На встрече с руководителями в Лас-Вегасе весной 1999 г. Делл, еще раз определяя конкурентное преимущество своей компании, заметил: «Я верю, что существует обратная зависимость между объемом информации, которую вы имеете, и количеством активов, которое вам необходимо». Более полная информация о том, что хотят покупать ваши клиенты, отменяет необходимость физических активов. Благодаря такому разделению информации Dell уменьшила свои

потребности в запасах до 10% по сравнению с конкурентами.

В случае Dell стратегия прямых продаж означает, что компания непрерывно приобретает информацию от клиентов, чтобы иметь возможность быстро отвечать их постоянно изменяющимся требованиям. Dell разработала сложную систему получения самой разнообразной информации от потребителей и немедленной передачи ее как внутренним группам (в отделы исследований и развития, продаж, заказов и технической поддержки), так и вовне (поставщикам).

## ПРОГНОЗИРУЙТЕ АККУРАТНО

Чрезмерные запасы образуются, когда изделия были куплены прежде, чем они понадобились. Причины переполненных складов обычно одни и те же — неуверенность или боязнь нехватки продукции в нужный момент. Dell же не испытывает никаких проблем, так как ее стратегия прямых продаж позволяет ей отслеживать динамику продажи оборудования, т. е. насколько быстро различные комплектующие могут быть превращены в компьютеры и проданы.

В Dell все комплектующие компьютера отмечают-ся четырехзначным кодом. В пункте сборки фиксируется время, которое потребуется для движения от поставщика до конечного пользователя персонального компьютера. Этот процесс тщательно отслежи-

вается, поскольку чем больше оборот, тем меньше запасы. Однако даже такая фирма, как Dell Computer Corporation, может совершить ошибку и пойти по неправильному пути. Это произошло в 1995 г., когда компания переживала резкий подъем и охваченный энтузиазмом Делл закупил слишком большое количество комплектующих — среди них чипы памяти — «столько, сколько мы могли получить на руки». Что же случилось? Цены резко упали. Рынок перешел от потребности в чипах на 256 килобайт к 1 мегабайту чуть ли не за один день. Майкл Делл вспоминал: «Мы остались в дураках с огромным количеством чипов, которые никому не были нужны, — даже если не упоминать тот факт, что они стоили нам кучу денег». Без той сети поставщиков, которая есть у Dell теперь, это было очень опасно для еще не оперившейся фирмы. Она должна была распродать запасы, понизив доход за акцию в одном квартале. Чтобы выжить, компания должна была поднять цены на изделия, что, соответственно, замедлило ее рост.

Опыт изменил мнение Делла не только о необходимости управлять ростом компании, но также и о ценности и важности управления запасами. Это было больше, чем просто вопрос конкурентного преимущества, — это было вопросом выживания. Сегодня Делл, исходя из собственного опыта, говорит: «Запасы продукции несут риск. Если стоимость комплектующих падает на 50% в год — вы получаете большой проигрыш в стоимости». Это делает конкуренцию, основанную на стоимости изделия, довольно рискованной.

## СИЛА «ВИРТУАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ»

В беседе с группой руководителей в Вене (штат Вирджиния) Майкл Делл поделился собственной четырехчастной концепцией «виртуальной интеграции», которая легла в основу его компании и которую он считает «конкурентным императивом» для каждой сегодняшней компании.

- *Устанавливайте прямые контакты* между клиентом, изготовителем и поставщиком.
- *Подсчитайте добавочную стоимость.* «Выработайте партнерство в сфере капиталоемких и трудоемких услуг и сосредоточьтесь на том, что вы делаете лучше всего».
- *Выберите лучших партнеров* и сделайте их частью вашего бизнеса, если они будут соблюдать те же самые стандарты работы и показатели качества, которые вы используете внутри собственной организации.
- *Рассматривайте Интернет как неотъемлемую часть стратегии вашей компании,* а не только новый канал распределения или инструмент маркетинга. В частности, он позволит вам улучшить качество изделия, сократить запасы и эксплуатационные расходы, увеличить их оборот и скорость поставки изделия.

Кроме того, Майкл Делл считает, что:

- «...для Dell „виртуальная интеграция“ была естественным этапом развития»;
- «. в то время как Dell всегда была компанией, сосредоточенной на процессе так же, как и на технологических инновациях, Интернет — это способ ускорения нашей виртуальной интеграции»;



- «имеется обратная зависимость между объемом информации, которую вы имеете, и количеством активов (читай — „запасов“)».

## СЛЕДИТЕ ЗА ОБОРОТОМ ПРОДУКЦИИ

Dell еженедельно контролирует оборот продукции и число дней хранения товара на складе. Оба числа рассчитываются по продукту и комплектующим и используются всей командой управления Dell. С тех пор как Dell начала продавать через Интернет, оборот продукции, и так гораздо более быстрый, чем у конкурентов фирмы, еще больше увеличился. В 1997 г. обороты запасов компании Dell составляли 7 дней по сравнению с минимальными 75 днями у конкурентов, продающих через розничные магазины. В 1998 г., начиная с использования Интернета для оформления заказов, оборот компании упал до 3 дней против 80 и даже больше у конкурентов. Информация о потребности в комплектующих постоянно отражается в Интернете. Некоторые продавцы находятся на связи с Dell каждый час. Как сказал Майкл Делл журналистам, ключевая проблема заключалась в том, чтобы перевести внимание управления Dell с объема фондов запасов на то, как быстро они оборачиваются. Товарооборот запасов — это явное конкурентное преимущество, и не только из-за экономии.

Да, действительно, оборот запасов Dell означает, что ее изделия могут быть проданы по более низким ценам. Но это также означает, что растут фонды для

исследования и развития и другого рода инвестиций, которые делают фирму более конкурентоспособной. Это также позволяет Dell реагировать на внезапные изменения рынка. Например, Dell может уменьшить цену, когда существенно снижается стоимость комплектующих, а конкуренты, имеющие большие материальные запасы, поступая так же, переживают тяжелые времена. Аналогично, когда появляются новые аппаратные средства, программное обеспечение или другая технология, Dell способна осуществить переоборудование быстрее, чем конкуренты. Как однажды объяснил Майкл Делл: «Если у меня есть 11-дневный запас продукции, а у моего конкурента — 80-дневный, и Intel выйдет с новым чипом 450 мегагерц, это означает, что я собираюсь добраться до рынка на 69 дней скорее». Это проблема, которую компании должны постоянно учитывать. По мнению Dell, стратегия прямых продаж, объединенная с управлением запасами и цепью поставщиков, «фактически устранила данную проблему».

Кроме того, поскольку товарооборот Dell составляет всего 7 дней, она никогда не окажется в такой ситуации, когда ее склады переполнены избыточными запасами продукции, которые надо распродавать по ценам «ниже рыночных», чтобы освободить место на складах.

## **ПЛАН ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАПАСАМИ**

Успех Dell в увеличении оборота запасов состоял не только благодаря ее стратегии прямых продаж или партнерству с поставщиками, хотя оба эти об-

стоятельства играют в нем значительную роль. Этот успех также — отражение товарного плана. В компании Dell оборудование создается с учетом максимизации оборота запасов. Например, компьютеры, предназначенные для самого большого сегмента рынка, имеют наименьшее количество комплектующих. Системы конфигурируются с учетом ограниченного количества дорогих частей, но большего числа дешевых комплектующих. Суть заключается в том, чтобы уменьшить число компонентов, что, в свою очередь, позволяет увеличивать оборот запасов и снизить риск их обесценивания. Кроме того, Dell также упорядочила всю производственную деятельность. На Metric 12, предприятии Dell в Остине, этот процесс, известный как «поточное производство», дополнен высоким уровнем автоматизации.

Переделки сведены до минимума благодаря строгому процессу контроля качества на предприятиях поставщиков. Там Dell проводит регулярные локальные ревизии, а также быстрые диагностические тесты во время сборки. Для проверки и контроля за монтажной платой и другими ключевыми комплектующими Dell напрямую связана с производственными базами поставщиков, позволяя им классифицировать проблемы еще до того, как комплектующие достигают заводов Dell.

Таким образом, Dell осуществляет оптимальное управление запасами. На данный момент этот подход существенно уменьшил время сборки ПК, от заказа до отгрузки, до трех с половиной дней. Но Dell этого недостаточно. Как считает Кейт Максвелл, вице-пре-

зидент по закупкам и производству, цель Dell состоит в том, чтобы, работая с поставщиками, вычислить, как свести до минимума цепь поставок и количество запасов на складе. Проблемы в управлении запасами, добавляет Максвелл, могут привести к повышению затрат, снижению качества, замедлению производства, просроченной поставке и в итоге отрицательной репутации фирмы.

### **«ДВУХЪЯРУСНОЕ» УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ**

Большинство поставщиков Dell устроили склады комплектующих около заводов Dell. Производственные предприятия расположены в Остине и пригородах Нэшвилла (США), Лимерика (Ирландия) и Пенанга (Малайзия). Каждое из этих предприятий производит компьютеры, основываясь на принципе максимальной экономии времени. Чтобы гарантировать бесперебойные поставки, у компании есть различные ресурсы и графики поставки по заказным и стандартным комплектующим. Dell получает ежедневные поставки комплектующих на каждое из производственных предприятий с региональных заводов поставщика, расположенных в том же регионе. С другой стороны, для поставки таких комплектующих, которые не нуждаются в значительной настройке (таких, как дисководы, клавиатура или электропитание), у Dell заключены контракты с несколькими поставщиками с учетом минимальных цен и лучшего уровня обслуживания. Поставщики хранят у себя комплектующие и поддерживают соответствующий уровень запасов на складах.

Раньше Dell передавала свои требования поставщикам факсом или по телефону. Сегодня те же самые сообщения переданы через Интернет (сайт [dell.com](http://dell.com)). Затем поставщики везут комплектующие на близлежащий завод. Там они сортируются и передаются в цехи сборки. Так что Dell освобождена от необходимости управлять материальными запасами и затратами, связанными с ними.

Да, все эти затраты переложены на поставщиков. Тем не менее Dell следит за тем, чтобы на их складах не скапливалось слишком много продукции. Чтобы предотвратить это, Dell позволяет поставщикам продавать комплектующие, хранящиеся на складе, другим клиентам.

## НЕ ПОЧИВАЙТЕ НА ЛАВРАХ

Максвелл представляет систему поставки Dell (см. главу 9) как «собрание» комплектующих от поставщиков в тот момент, когда они необходимы. Максвелл сообщил журналистам, что в долгосрочной перспективе Dell рассматривает объединение всех материальных запасов комплектующих изделий в единый «центр материально-технического обеспечения», который будет управляться третьим лицом. Как сказал Максвелл репортеру: «Сегодня, имея собственный сайт, мы выполняем больше заказов и ограничиваем количество мест сборки. Наличие третьей стороны управления комплектующими от различных поставщиков позволит нам иметь дело с единственным грузовиком, который привезет нам все необходимые комплектующие. Это также умень-

шит затраты наших поставщиков, поскольку им не придется управлять запасами».

Максвелл говорит, что Dell также надеется с помощью специальных страниц на собственном интернет-сайте заинтересовать поставщиков идеей усовершенствования производственного процесса и качества продукции. В долгосрочной перспективе Dell хотела бы удалить весь запас комплектующих из цепи поставок при наличии поставщиков с их собственными моделями «сборки на заказ». Максвелл говорит: «Когда клиент звонит с заказом, я хочу, чтобы изготовитель дисководов Western Digital начала собирать для меня драйверы, а Intel — материнскую плату. Наша цель заключается в том, чтобы еще теснее работать с нашими поставщиками».

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ «А-ЛЯ МАЙКЛ ДЕЛЛ»

Если бы Майкл Делл однажды решил основать для остальной части мира программу обучения по «виртуальной интеграции», базирующейся на его фирменной модели прямых продаж, он, вероятно, подчеркнул бы на первом уроке следующие моменты.

- *Увеличивайте оборот запасов.* У Dell имеется огромный интернет-сайт, который предусматривает обмен информацией — от клиентов к поставщикам и наоборот. Большинство компаний собирает информацию о пожеланиях и потребностях их клиентов, но они не в состоянии ею правильно распорядиться.

- *Управление запасами* — крайне важный фактор успешного развития бизнеса.
- *Развивайте партнерство с поставщиками* таким образом, чтобы они собирали и хранили ваши запасы и поставляли продукцию по первому требованию.
- *Лучшее не враг хорошего.* Если вы еще не задействовали в своем бизнесе Интернет, вы, может быть, уже опоздали. По крайней мере, заново продумайте ваш бизнес — может ли Интернет предоставить вам возможность получения большего объема информации о пожеланиях клиента или рыночных изменениях или улучшить ваши отношения с поставщиками и впоследствии уменьшить запасы и/или скорость оборота запасов.

---

Глава 3

# **ЛЮБИТЕ ВАШИХ ПОСТАВЩИКОВ**

---

Бизнес — это общение, обмен данными и мгновенное принятие решений. Если на вашем столе есть устройство, которое позволяет вам общаться и делиться данными с вашими коллегами по всему миру, вы получаете стратегическое преимущество.

**Эндрю С. Гроув**





**Б**лагодаря модели прямых продаж Dell расширяет контакты с клиентами и создает обратную связь — прежде всего через Интернет, а первоначально через телефон и факс. Аналогичным образом она развивает отношения с поставщиками. Многие организации сегодня объявляют, что они «сосредоточены на клиенте», предоставляя покупателям то, что они хотят, самым удобным для них способом. Но в действительности недостаточно быть «клиентоцентричным», чтобы:

- *знать потребности клиента.* Это только начало;
- *реструктуризировать организацию* и изменить ее политику таким образом, чтобы быстро отвечать на пожелания клиента. Еще раз — это только первый шаг. Хотя очень важно развивать внутренние системы, поддерживающие систему продаж, одного этого мало;
- *создать информационные системы,* которые позволят отслеживать заказы клиента и иметь информацию о собственном обороте запасов. Но все же эти меры только малая часть вопроса.

## **ТАК ЧЕГО ЖЕ НЕ ХВАТАЕТ?**

Все перечисленные факторы составляют лишь небольшую часть принципов управления компанией

и построения бизнеса. Чтобы быть действительно «сфокусированной на клиенте» организацией, позволяющей потребителям оказывать влияние на свою стратегию, организация должна объединить свои внутренние системы материально-технического обеспечения с системами поставщиков. Сосредоточенная на клиенте компания должна быть серьезно ориентирована на налаживание взаимоотношений с партнерскими организациями и особенно поставщиками. Все это — помимо хороших отношений с клиентом. Цепь поставок Dell основана именно на создании крепких отношений со всеми поставщиками, крупными и мелкими. Первоначально эти контакты происходили по телефону. Сегодня они осуществляются через Интернет благодаря специальному веб-сайту, предназначенному для поставщиков. В настоящее время 24 поставщика обеспечивают почти 85% объема поставок комплектующих.

Майкл Делл сказал журналистам: «Мы поставили жирный крест на традиционном производстве. Сделав своей целью максимально быструю доставку продукта, мы разработали производство, представляющее собой непрерывный поток с такими специфическими аспектами, как загрузка патентованного программного обеспечения клиента, включенная в процесс сборки». Майкл А. Вереспи из *Industry Standart* пишет, цитируя Делла: «Как запасы сырья, так и большое количество готовых товаров на складах одинаково опасны — особенно в нашем бизнесе, где цены снижаются в среднем на 1% каждый день».

## СДЕЛАЙТЕ ЦЕПЬ ПОСТАВОК ЧАСТЬЮ СВОЕЙ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ

Dell не только заключала контракт с поставщиками, она объединилась с ними. И результатом стали более быстрые поставки, доступ к новейшим и самым лучшим технологиям и обслуживание высшего качества. Короче говоря, подход Dell к поставщикам подтверждает состоятельность усилий фирмы по максимизированию ее опыта обслуживания.

### ПРИНЦИПЫ «ВИРТУАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ»

Если вы серьезно задумаетесь о преимуществах [Dell.com](http://Dell.com), то вы можете найти несколько интервью Майкла Делла 1998—1999 гг. Большинство из них имеют отношение к его мероприятиям по использованию Сети для быстрого роста фирмы. Но одно интервью, взятое в Вене (штат Вирджиния) в июне 1998 г., особо значимо, поскольку в нем Делл определил три изменения, произошедших в силу того, что его компания перешла от вертикальной интеграции к «виртуальной интеграции» благодаря Интернету:

- замена ценности запасов ценностью информации;
- замена физических активов интеллектуальными;
- создание взаимных отношений между компаниями вместо закрытых деловых систем.

Майкл Делл сказал, что по мере того, как развивается компьютерная индустрия, процесс дифференциации продукции становится все более трудным. Поэтому процесс инноваций должен занять свое место как средство конкурент-

ного преимущества. Такие новшества будут стирать традиционные границы между поставщиками и изготовителями, между изготовителями и клиентами. Результатом будет сокращение времени и расстояния в поставке товаров клиентам.

Делл изложил четыре принципа, которым должны следовать фирмы, чтобы повторить успех Dell с «виртуальной интеграцией»:

1. Установите прямые отношения с клиентами.
2. Определите добавочную стоимость вашей компании. Делл сказал: «Создавайте партнерства для капиталоемких и трудоемких услуг и фокусируйтесь на выполнении того, что вы делаете лучше всего». В разговоре о трудоемких услугах Делл не только касался отношений с поставщиком, но и использования внешних услуг с целью применения телемаркетинга.
3. Развивайте отношения с лучшими производителями. Dell работает с лучшими поставщиками. Необходимо, считает Майкл Делл, чтобы компании, практикующие «виртуальную интеграцию», настаивали на тех же стандартах работы и показателях качества у своих поставщиков, каких они придерживаются в собственном бизнесе.
4. Рассматривайте Интернет как неотъемлемую часть стратегии вашей компании. Как заметил Делл, только когда вы думаете о Сети как о части вашей стратегии, вы можете использовать ее, чтобы стереть традиционные границы между клиентом и поставщиком, и, таким образом, действительно достигнете «виртуальной интеграции».

Делл продолжает нам объяснять, как «виртуальная интеграция» стала естественным и закономерным этапом развития прямой модели компании благодаря системе продаж персональных компьютеров непосредственно клиентам. Это подразумевало, что еще в начале своего существования фирма заключала партнерские отношения с постав-

щиками. Отказ от вертикально интегрированного бизнеса позволил ей достичь сегодняшней скорости развития и мобильности. Делл говорит, что «Интернет очень быстро изменил наши методы ведения бизнеса и ускорил „виртуальную интеграцию“». Сегодня Dell совершает уже около 50% своих продаж через Интернет. Dell может рассчитывать на 1 млн долларов с продаж в день на [Dell.com](http://Dell.com) и общие продажи на сумму, превышающую 5 млн долларов, а годовой объем продаж — в 2 млрд долларов.

Майкл Делл предполагал, однако, что использование Интернета в качестве торгового канала лишь небольшая часть тех возможностей, которые он предоставляет для ведения торговли. Реальный потенциал Интернета заключается в его способности преобразовать отношения в традиционной цепи «клиент — продавец — поставщик». Делл говорит, что его фирма, имеющая прямые связи с поставщиками и клиентами, способна ускорить информационный поток, таким образом экономя и время, и деньги. «Поскольку все наше производство — работа по заказу клиента, оно требует динамического и напряженного контроля запасов. Работающих в сотрудничестве с Dell поставщиков мы постоянно призываем стремиться к новым высотам качества и эффективности. Это положительно сказывается как на рабочем процессе, так и на учете и управлении запасами, что важно как для них, так и для Dell. Переход от физических активов, таких как запасы продукции, к информационным активам типа Premium Pages создал огромную выгоду для акционеров фирмы и служащих».

Майкл Делл завершил свое выступление следующими словами: «Я столько говорил о виртуальной интеграции не потому, что хочу создать шумиху вокруг Dell, а потому, что искренне считаю: виртуальная интеграция сейчас — самое мощное средство организации бизнеса».

## ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО УМЕЕТЕ

В самом начале Dell не хотела покупать комплектующие для компьютеров по вполне прозаической причине — у нее не было на это средств. Позднее в этом отпала необходимость, поскольку появилось множество фирм, которые делали эту работу за Dell. Компания предпочла сосредоточиться на клиентах, разрабатывая и поставляя необходимые им системы. Вопреки опасениям попасть в зависимость от поставщиков и потерять контроль над производственной стороной бизнеса, Dell осознала, что фактически она приобретает больший контроль над качеством товара.

Обычная практика Dell — выбор из числа лучших поставщиков комплектующих. Цель заключается в том, чтобы ввести для каждого компонента обязательную экспертизу и в итоге получить высококачественные компоненты. Если менее крупный, но более квалифицированный поставщик не может соблюдать требования заказчика, Dell объединяет усилия двух поставщиков. Чтобы гарантировать требуемое качество, Dell сообщает свои пожелания поставщикам и уточняет, верно ли они ее поняли.

Перед подписанием контракта Майкл Делл встречается с представителями поставщика, чтобы проинформировать их о своих требованиях — от целей проекта до материально-технического обеспечения, обслуживания, глобальных требований и, наконец, затрат. В частности, Делл всегда желает убедиться, что поставщики имеют ясное понимание прямой мо-

дели и важности быстрого оборота запасов. Когда поставщики больше узнают о прямой модели, говорит Делл, они получают возможность реально оценить ее преимущества, причем не только для Dell, но и для них самих. Поскольку прямая модель обеспечивает постоянную обратную связь с клиентами, Dell всегда в курсе потребностей и пожеланий клиента. Этой информацией она делится со своими поставщиками. Таким образом, поставщики Dell часто находятся впереди конкурентов в знании рынка, что позволяет им соответствующим образом дорабатывать собственную продукцию и более оперативно решать проблемы с комплектующими. Майкл Делл сказал представителям фирм-клиентов: «В зависимости от наших прогнозов мы можем сообщить поставщикам, куда направляется рынок. Это позволяет им создавать продукцию, которая оптимально соответствует требованиям клиента, что, в свою очередь, ускоряет оборот запасов продукции и положительно сказывается на прибылях — в том числе и наших».

## **ИЗБЕГАЙТЕ ЛИШНИХ СЛОЖНОСТЕЙ**

Первоначально Dell имела около 40 различных поставщиков. Рост компании привел к увеличению количества поставщиков и возникновению затруднений с поставками и производственным материально-техническим обеспечением, поэтому фирма снова уменьшила количество поставщиков примерно до 40. В настоящее время их около 25, и они предоставляют компании 85% всех комплектующих.



## ВСЕ ПО СОСЕДСТВУ

Dell — международная компания с заводами в США, Ирландии, Малайзии и Китае. Следовательно, ее поставщики должны быть такими же глобальными — их заводы должны быть расположены достаточно близко к заводам Dell, чтобы не возникало опасности увеличения времени перевозок и затрат на них. Следовательно, если вы планируете снабжать комплектующими Dell, вы должны быть готовы строить ваши заводы около новых заводов Dell. Майкл Делл любит рассказывать об одном поставщике, который так хотел сохранить Dell в качестве партнера, что построил завод в Малайзии около завода Dell.

Таким образом, поставщики Dell должны иметь желание и возможность приспособливаться к планам расширения компании. Но когда Майкл Делл говорит о гибкости поставщиков, он в первую очередь имеет в виду возможность соответствовать требованиям рынка. «Мы должны следить, чтобы наши партнеры соответствовали запросам рынка, иначе мы потеряем прибыльность. Поставщики должны обладать качествами спринтера, чтобы работать с нами». Другими словами, поставщики Dell должны иметь материальные средства, чтобы увеличивать свою производительность и выполнять все требования Dell. Если рынок изменится или появятся новые технологии, поставщики Dell должны немедленно на это отреагировать. Dell делится с поставщиками своими производственными планами, а они, в свою очередь, также должны изложить свои планы расширения.

Dell относится к поставщикам как к союзникам, даже коллегам. Стратегия прямых продаж Dell тре-

бует ежедневно обмениваться с поставщиками новыми идеями. Майкл Делл сказал прессе: «Мы заменили традиционный цикл „предложение — покупка" отношениями, основанными на постоянных контактах и огромном количестве новой информации».

## СЛЕДИТЕ ЗА КАЧЕСТВОМ

Реклама Dell уделяет так много внимания привередливым покупателям, потому что они помогают держать фирму в тонусе. Такое же отношение у Dell к взаимоотношениям с поставщиками. Рабочий процесс формализован «табелем поставщика», где фактическая работа сравнивается со стандартами, такими как число дефектов на миллион. Цель Dell — менее 1000 дефектов на миллион для готовых компьютеров. Это действительно очень высокий стандарт, потому что он означает, что количество дефектов в комплектующих менее 0,00001%.

Поставщики поддерживают обратную связь с Dell и узнают, соответствуют ли они этим количественным показателям успеха, установленным Dell. Это помогает поставщикам, в свою очередь, самим контролировать качество работы. Майкл Делл называет это «сбалансированной системой проверки».

## СТАНДАРТЫ, КОТОРЫХ ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ ПОСТАВЩИКИ

С самого начала Dell установила жесткий и всесторонний контроль качества поставляемых комплектующих. По-

этапный процесс проверки и контроля позволяет ей гарантировать, что изделия не будут двигаться по сборочной линии без проверки качества на каждой стадии производства. Непрерывные усовершенствования методологии вознаграждаются повышением надежности и эффективности продукции. Но новые интернет-связи («виртуальная интеграция») означают, что фирма может теперь еще более детализировать свои требования, предъявляемые к качеству комплектующих.

Dell долго использовала программы сертификации поставщиков, с помощью которых поставщики Dell периодически подвергались жесткому тестированию с целью проверки соответствия качества их работы стандартам Dell. Теперь благодаря Интернету поставщики регулярно получают итоговые показатели их работы по регионам и данные обратной связи с клиентом. Кроме того, компоненты, которые не соответствуют стандартам Dell, возвращаются поставщикам — Делл иронически назвал это «системой прямых возвратов».

Согласно заверениям Майкла Делла, благодаря Интернету в течение пятнадцатимесячного периода качество компонентов увеличилось на 40%. Теперь цель заключается в том, чтобы использовать тот же самый строгий контроль качества по отношению к поставщикам поставщиков Dell.

Делл сказал журналистам: «Чтобы преуспеть, надо быть самокритичным», имея в виду как себя, так и поставщиков фирмы. На встрече руководства Dell ее глава сказал своим коллегам: «Мы всегда стремимся к лучшему». Когда возникают проблемы, Делл и его команда думают о том, как они могут перепроектировать работу, чтобы этого не повторилось. Поиск

путей достижения большей эффективности не ограничивается рамками производства. Пример тому — [Dell.com](http://Dell.com). Шли слухи, что руководители управления скептически настроены по отношению к этой идее, но Делл усиленно продвигал концепцию продаж компьютеров непосредственно через Интернет, с сайта его фирмы, развивая таким образом со временем свою «прямую модель» и преобразуя ее в «прямую модель через Интернет».

## **СНАЧАЛА СПРОС, ПОТОМ ПОСТАВКА**

Оборот запасов продукции — это важный показатель для Dell. Чтобы достигнуть такого оборота, которого требовали прямые продажи Dell, необходимо было регулярно взаимодействовать с поставщиками. Как объяснил Майкл Делл своим партнерам, самой большой его проблемой было изменение сознания поставщиков, которые традиционно оставляли большие объемы продукции на складах, где запасы лежали до тех пор, пока в них не возникала необходимость. Эта необходимость могла не возникнуть долго, особенно на компьютерном рынке, где спрос может измениться еще до того, как иссякнут эти запасы. Иногда часть запасов — следствие чрезмерно оптимистического планирования — и вовсе пропала зря. Выход для Dell заключался в том, чтобы заказывать комплектующие по мере необходимости, что значило покупать меньше, но в более быстром темпе. Это фактически было бы выгодно и для поставщиков, как объяснил им Майкл Делл: «Отправляйте нам комплектующие каждый день или каждый час, по

мере необходимости. Мы будем покупать у вас чаще и быстрее. И если вы сумеете работать в таком режиме, наши заказы многократно возрастут».

Чтобы главное изменение в мышлении поставщика совершилось, поставщики Dell должны были увидеть собственные выгоды в переходе от схемы «поставка — спрос», основанной на часто нереалистичных прогнозах, к схеме «спрос — поставка», основанной на фактических потребностях рынка. В сущности, Dell предложила торговать информацией по изменению рыночных тенденций. Сегодня заводы Dell имеют объемы запасов всего на несколько дней — иногда даже на несколько часов. Уровень запасов постоянно контролируется. Информация о потребности пополнения запасов предоставляется ежечасно. Поставщики находят ся в курсе последних требований рынка.

Dell непрерывно ищет способы уменьшить запасы, чтобы ускорить их оборот. Например, на ее предприятиях линия мониторов не контролируется рабочими. В этом нет никакой необходимости: зачем тратить время? Поставщики полностью выполнили требования Dell, обеспечивая ее надежными мониторами. Следовательно, решила Dell, нет необходимости доставать их из упаковки для испытания. Фактически, учитывая уровень качества, распаковка, лишние контакты, тесты, а затем переупаковка для отправки пользователю только увеличили бы риск повреждения мониторов и время их нахождения на заводе.

Но главная тайна постоянно ускоряющегося оборота запасов — это тесная связь с поставщиками. Чем больше контактов между Dell и ее поставщиками,

тем больше возможностей сократить товарооборот, а также время и расстояние между поставщиком и клиентом. А какие же есть более логичные способы улучшить связь, чем Интернет? Специальный интернет-сайт был создан именно для поставщиков Dell, так же как существуют специальные сайты и для ее корпоративных клиентов. Информация на [Valuechain.dell.com](http://Valuechain.dell.com) охватывает все аспекты отношений с поставщиками — от проблем качества и стоимости до уровня запасов и требований к заказам. «Это позволяет нам общаться с поставщиками, как будто они являются частью нашей компании», — сказал Майкл Делл на деловой встрече летом 1999 г. Информация доступна сразу, в режиме реального времени. Например, имеется связь с Intel, которая позволяет фирме быстро и эффективно справляться с потоком заказов и своевременной поставкой запасов. В конечном счете, Dell надеется связать внутренние системы управления с поставщиками за границей и их фабриками, производящими комплектующие. Майкл Делл сказал журналистам: «Благодаря Интернету мы можем поддерживать непрерывный приток комплектующих от наших поставщиков. Это означает, что наши люди тратят меньше времени, выполняя заказы клиентов».

Важен и тот факт, что передача данных поставщикам непосредственно способствует созданию качественного обслуживания клиентов. Dell получает данные по качеству каждую минуту с заводов и благодаря прямым продажам непосредственно от клиентов. Как только информация получена, она передается поставщикам. Если поставщики не могут выполнить требование, Dell узнает об этом немедленно. «Если мы можем ускорить доступ данных, наши возможности по-

ощрения поставщиков улучшать качество работы также увеличатся».

В обращении к руководителям в Чикаго осенью 1998 г. Делл сказал: «Когда Интернет предоставил нам возможность нового способа контактов с нашими клиентами и поставщиками, это было абсолютно естественно. Сначала мы просто помещали в Сети информацию, потом постепенно перешли к продажам он-лайн. Теперь Интернет значительно изменил нашу стратегию ведения бизнеса и является неотъемлемой частью стратегии нашей компании». По общему признанию, некоторые руководители с недоверием отнеслись к идее свободного доступа к секретной информации (о мощности, возможностях, материальных запасах, поставках, оценках качества компонентов и т. д.), но Майкл Делл полагает, что «сотрудничество — это новый конкурентный императив». Он сказал журналистам: «С поставщиками и клиентами необходимо обращаться как с партнерами и сотрудниками, совместно находя способы улучшения эффективности производства».

## **ФОРМУЛА МАЙКЛА ДЕЛЛА ДЛЯ УСТАНОВЛЕНИЯ КРЕПКИХ ОТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ**

Подход Dell к поставщикам действительно основан на здравом смысле.

- *Берегите ваши силы.* Как вы узнаете из последующих глав, Dell представляет, где можно закупить

необходимое, чтобы не расходовать внутренние ресурсы. Аналогично, вместо того чтобы развивать производство комплектующих для изделий, она идет к лучшим поставщикам этих комплектующих. Майкл Делл призывает: «Найдите хороших, надежных партнеров. Мы фокусируем все свое внимание на выполнении того, что мы делаем лучше всего, и ищем все новые и новые способы делать это еще эффективнее».

*Упростите контакты.* Dell осознала, что меньшее количество поставщиков означает лучшее качество продукции.

*Применяйте «виртуальную интеграцию».* Dell ищет поставщиков, которые могут не только обеспечить ее качественными комплектующими, но и поставлять их весьма оперативно. Благодаря сайту Dell.com Dell всегда поддерживает с поставщиками оперативную связь.



•

Глава 4

**...НО СОТРУДНИКОВ  
ЛЮБИТЕ ЕЩЕ СИЛЬНЕЕ**

Когда вы даете людям понять, что их оценили как личность, и вознаграждаете их за ценные предложения и идеи, когда вы демонстрируете уважение к ним, то начинают происходить поистине удивительные вещи.

**Херб Келлер,  
президент Southwest Airlines**



**В** Dell Computer Corporation есть множество «блох» и мало, если таковые вообще имеются, «слонов». Что это такое? Эти метафоры использовал Чарльз Ханди, гуру менеджмента, на 32-й Всемирной конференции, которую проводила Американская ассоциация менеджмента весной 1999 г., чтобы описать два различных типа менеджеров и служащих. «Блохи» — это те, кто генерирует идеи, кто жалит «слонов», или бюрократов, в медленно развивающихся корпорациях, каковой Dell, конечно, не является. «Блохи» активно относятся к своей работе и нацелены на результат. Это объясняет, почему они действительно хотят делать то, что делают.

Как же удалось Майклу Деллу собрать в своей фирме множество менеджеров и служащих с такими взглядами?

## **ПРИНИМАЙТЕ НА РАБОТУ ЛУЧШИХ**

Конечно, служащие-профессионалы такого рода являются объектом серьезной борьбы между множеством компьютерных корпораций. А Dell нуждается в ста новых работников каждую неделю, чтобы не останавливать рост компании.

Барбара Бек, один из вице-директоров кадровой службы Cisco Systems, рассказала группе руководи-

телей, как ее компания нашла некоторых своих ключевых инженеров и техников. Компания установила программу Firewall, чтобы защитить внутренние системы Cisco от хакеров. Однако некоторые хакеры все-таки прорвались. Им-то и были предложены рабочие места в Cisco. Она сказала: «Это были любопытные и заинтересованные люди — как раз те, в ком мы нуждались». Это выглядело так. Когда хакер успешно взламывал системы Cisco, его переадресовывали к странице, которая сообщала: «Добро пожаловать в Cisco Systems. Не хотели бы вы получить у нас работу?» Сегодня Cisco использует в основном он-лайн-форму, которая может быть заполнена примерно за десять минут, и поэтому, как объясняет Бек, «поскольку мы в Cisco любим делать вещи необычными способами и полагаем, что работа должна быть забавой, мы создали кнопку „Ой, подходит мой босс“, которая позволяет претендентам превращать форму в нечто более невинное, когда приближается их менеджер». Подход Dell к рекрутингу также имеет свои особенности.

В интервью *Fast Company* Энди Эспарца, отвечающий за рекрутинг в Dell, рассказал, что в штаб-квартире Dell находится весьма тихий офис, в котором периодически позвякивает колокольчик. Всякий раз, когда он или коллега проводят набор новых сотрудников, колокольчик постоянно звонит. И не без причины. Для постоянно растущего бизнеса поиск талантливых людей — высший приоритет. В 1999 г. приоритетом № 1 были люди. По словам Энди Эспарца, «продолжается битва за таланты, и мы как раз в ее центре».

## ОСНОВА КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

Корпоративные культуры разных компаний значительно отличаются друг от друга, но все они — отражение ряда общих характеристик.

- *Совместная деятельность.* Взаимодействие различных людей создает социальный климат.
- *Эмоции* оказывают влияние на корпоративную культуру, будь это доверие между сотрудниками организации или наоборот.
- *История компании* создает образцы, которые могут быть учтены в будущем. Служащие, например, ищут компании, где доверие и лояльность, два ключевых компонента позитивной рабочей обстановки, демонстрируются не только в словах, но и на деле.
- *Лозунги.* Да, действия важнее, чем слова, но лозунги также могут помочь сформировать корпоративную культуру. Подумайте, например, над лозунгом Форда: «Качество — это работа №1», который является не только замечательной рекламой, но и формулой жизни всех ее сотрудников.
- *Динамичность.* Культура не статична, она непрерывно развивается, основываясь не только на действиях корпоративного лидера, но и команды управления.

Если вы хотите изменить корпоративную культуру, вы должны сначала тщательно изучить ее, чтобы понять суть. Только тогда вы можете начать что-либо изменять.

Каков план сражения Dell? Вербовка — всеобщая ответственность, а не только обязанность ста служащих, занимающихся рекрутингом. Каждому в Dell поручен поиск для компании талантливой работника. Поиск необходимых сотрудников для Dell — вдохновенных, преданных, страстных (так называемых «блех») — это постоянная необходимость, вызванная не потребностью заполнить вакансии, а потребностью быть всегда впереди конкурентов, имея лучших служащих. Если у компании нет никакой работы для какого-либо служащего, но ей нужен этот человек, она создаст рабочее место. Часто бывает, что есть кто-либо, перегруженный работой, внутри компании, поэтому в Dell стало почти традицией разделение рабочих обязанностей. Когда компания впервые осуществила это, со всех сторон раздались возражения. Те, чьи обязанности были разделены, чувствовали опасение за свои должности. Но со временем, поскольку их обязанности росли с ростом компании, они осознали, что это решение было правильным.

## **КАКОВА КОМПАНИЯ, ТАКОВ И РУКОВОДИТЕЛЬ**

Майкл Делл не верит, что разделение рабочих мест — это только возможность найти применение способностям других сотрудников. Он полагает, что это имеет смысл для каждого сотрудника в компании, включая его самого. Он делал это в трех случаях. Первый раз — в 1994 г. Информационные системы компании и управление не выдерживали темпов ее роста, и стало очевидно, что Dell не может больше

контролировать свою деятельность и продолжать со-  
ответствовать запросам клиентов. Кроме того, ком-  
пания только что лишилась финансового менеджера.

Поэтому в тот год Делл решил разделить свой  
пост председателя, чтобы создать команду опытных  
руководителей. Он набрал в нее сотрудников из выс-  
шего управления таких фирм, как Motorola, Hewlett-  
Packard и Apple Computer. Например, его новым ви-  
це-председателем стал Мортимер Топфер, прежний  
глава производственного подразделения компании  
Motorola. Главой производственной группы Dell он  
сделал Эрика Харслема из Apple Computer. Другой  
руководитель Apple, Джон Медика, стал главой под-  
разделения ноутбуков в Dell. Ричард Снайдер, пре-  
жде генеральный директор подразделения прин-  
теров DeskJet в Hewlett-Packard, занял управление  
производством Dell в Северной и Южной Америке.  
Наконец, Делл получил в качестве своего главно-  
го финансового служащего Тома Мередита из Sun  
Microsystems. Мередит был первым, предупре-  
дившим Делла относительно ожидаемых проблем,  
когда изучил состояние финансов компании. Окре-  
щенного в 1992 г. паникером, его в 1995 г. уже назы-  
вали пророком. Мередиту было приписано авторст-  
во главной идеи фирмы — «ликвидность, доходность  
и рост».

Эта команда менеджеров помогла Майклу Деллу  
создать корпоративную культуру компьютерной ком-  
пании. Один из журналистов *Fortune* цитирует Ричар-  
да Снайдера: «Я думаю, что ключевое слово — „дис-  
циплина“. Очень просто превратить все текущие  
вопросы в „срочные и важные“. Но вы не можете

существовать долгое время на пределе своих возможностей». Определение дисциплины охватывает такие понятия, как выполнение глобальных финансовых обязательств и просто уважение к личности отдельного сотрудника. Это делает компанию Dell весьма приятным местом работы. Кое-кто из перечисленных сотрудников уже ушел. Другие остались, подобно Мортону Топферу, ныне советнику исполнительного директора.

## КАК НАЙТИ НАИЛУЧШИХ СЛУЖАЩИХ?

В своей книге, посвященной найму персонала, Джим Харрис и Джоан Бранник определяют восемь лучших методов, используя которые вы можете найти замечательных служащих. Как они работают в модели Dell?

- *Позиционируйте свою компанию обособленно.* «Находиться отдельно от толпы — огромное конкурентное преимущество», — пишут авторы. Один из способов выделиться из толпы — это стать самой быстрорастущей компанией в компьютерной индустрии. Это способ Dell.
- *Общайтесь с претендентами как с клиентами.* Эс-парца и другие рекрутеры Dell знают перечень требований к идеальным претендентам и вкладывают все свои силы в поиск соответствующих потенциальных служащих.
- *Рекламируйте свой имидж.* Интернет-сайт Dell демонстрирует все возможности и преимущества, которые получают кандидаты. Он демонстрирует поддержку ком-



панией различных гражданских дел, возможность обучения наемных служащих и другие плюсы, позволяющие выделить эту компанию среди других и работающие на репутацию компании, а также на репутацию самого Майкла Делла.

- *Вернитесь к реальности.* Dell ясно дает понять потенциальным служащим, что работа в компании требует многого. Следовательно, служащие Dell готовы к постоянно увеличивающейся нагрузке.
- *Ищите кандидатов.* Dell не сидит и не ждет, что кандидаты придут к ней. Она выходит и ищет тех, кто соответствовал бы ее корпоративной культуре и имел установки, подходящие для Dell. Затем фирма прикладывает все усилия, чтобы заинтересовать этих людей. Если на данный момент у нее нет соответствующей позиции, подходящей для какого-либо сотрудника, который мог бы внести большой вклад в развитие фирмы, специально создается соответствующая позиция. Компания знает, что, если она не наймет их, кто-то — вероятно, один из конкурентов — обязательно сделает это.
- *Используйте различные методы рекрутинга.* Не только подразделение рекрутинга Dell разыскивает новых наемных работников. Любой менеджер компании ищет подходящих кандидатов.
- *Знайте, кто вам нужен.* Dell провела исследование, чтобы идентифицировать характеристики, которые способствуют успешности служащего или менеджера фирмы, и использует результаты этого исследования, проверяя претендентов на наличие соответствующих качеств.
- *Установите стандарт.* Необходимо приблизительно сто новых служащих ежемесячно, чтобы поддержать

рост компании, поэтому Dell непрерывно придумывает новые способы поиска квалифицированных кандидатов. Она не следует примеру конкурентов, а скорее становится для них стандартом, представляя собой модель для подражания.

В 1997 г. Майкл Делл снова разделил пост председателя, затем в 1999 г. он сделал это еще раз. Теперь есть два вице-председателя: Кевин Б. Роллинс и Джеймс Т. Вандерлейс. Роллинс ответствен за маркетинг и обслуживание, за наблюдение за европейскими подразделениями компании и работу в Интернете. До его назначения на нынешний пост он был президентом Dell Americas. Ранее он был партнером и директором Bain & Co. Вандерлейс, с 1999 г. ставший вице-председателем, ранее был главным вице-президентом и руководителем Technology Group IBM и членом корпоративного исполнительного комитета компании. В течение 33-летней карьеры в IBM Вандерлейс возглавлял руководство предприятиями азиатско-тихоокеанской группы.

## **ИЩИТЕ СЛУЖАЩИХ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ**

Неудивительно, что благодаря такой команде высшего руководства и репутации Dell Computer Corporation так много талантливых инженеров и техников хотят работать в компании. Около трети новых служащих Dell приходит в фирму через сайт Dell.com. На сайте кандидаты могут узнать о наличии вакансии или отослать свое резюме. Они могут

также получить информацию о прибылях компании и ответы на множество других вопросов, например о жизни в Техасе и в штате Теннесси, где у Dell тоже есть производство; о ее общественных инициативах, например о Dell Foundation — благотворительном фонде, который занимается приобщением молодежи Техаса и Теннесси к интернет-экономике; о программе *diversity difference*, в которой говорится, что «наша вселенная, где все явления полны как разнообразия, так и сходства, открывает перед нами целый мир возможностей»; и наконец, о программе по найму рабочей силы, уверяющей, что Dell была и остается лучшей компанией в своей сфере деятельности.

## КАК РАБОТАЕТ КАДРОВАЯ СЛУЖБА

Кадровая служба Dell делится на две части: оперативную и управляющую. Оперативная кадровая служба наблюдает за награждениями и выплатой служащим соответствующих компенсаций через центр обслуживания. Сотрудники отчитываются непосредственно через кадровую службу и редко связываются с бизнес-подразделениями. Оперативная кадровая служба имеет дело со служащими, создавая команду лидеров подразделений и разрабатывая стратегию кадровой службы. Управляющая кадровая служба включает в себя университет Dell, комплектацию персонала и непосредственно кадровую службу, которая отчитывается вице-президенту бизнес-подразделения и вице-президенту кадровой службы.

## ОБУЧЕНИЕ СЛУЖАЩИХ

Майкл Делл считает обучение решающим фактором. Вследствие быстрого роста компании постоянно требуется рабочая сила, готовая осуществлять ее постоянно меняющиеся планы. «Проблема получения готовых кадров существовала всегда», — считает Стив Прайс, вице-президент кадровой службы Dell's Public и Americas International Group. Обучение, помимо приобретения технических навыков, включает тренинги лидерства и другие развивающие тренинги и обеспечивается через корпоративный сайт университета Dell. Новые технологии активно используются для обучения в Dell. Так, инженеры технической поддержки Dell могут прийти на интернет-сайт еще до того, как новое изделие запущено, и узнать, как его установить, а также получить доступ к другой необходимой информации.

Чтобы гарантировать, что служащие Dell получают обучение того уровня, в котором они нуждаются, кадровая служба непрерывно улучшает свои программы обучения. Штат ежегодно проходит курс обучения и затем — процесс четырехуровневой оценки, чтобы понять, может ли курс быть улучшен. Такие исследования привели, например, к переосмыслению организации набора продавцов.

Многообещающие новички заслуживают особого внимания. Dell проводит интервью руководящей группы с такими сотрудниками, после чего они встречаются персонально с каждым из руководителей. При этом люди получают возможность обратной связи с руководством и необходимые рекомендации по обучению.

Dell заключила партнерские отношения с Университетом штата Техас в Остине, чтобы дать возможность менеджерам получить образование соответствующего уровня. Профессора университета встречаются с руководителями Dell, чтобы выработать учебный план, соответствующий стратегии фирмы с ее моделью прямых продаж. «Мы объясняем студентам, как расход капитала может существенно воздействовать на доходность бизнеса: если он становится слишком высоким, это действует крайне отрицательно», — говорит Стэн Хорнер, директор Dell по обучению руководителей. Благодаря такому партнерству Dell занимает передовые позиции в профессиональном обучении своему менеджменту.

### **«НАМ НУЖНЫ ИМЕННО ВЫ»**

Существует вакансия или нет, Dell обязательно наймет талантливого человека. Как говорит Майкл Делл: «Мы нанимаем людей, рассчитывая на долгое сотрудничество. Мы не берем их выполнить какую-либо работу, мы приглашаем их присоединиться к компании». Однако компания контролирует вербовку тем же методом, которым она контролирует все другие действия. Ежегодно Dell запускает через Интернет план кадровой работы, включающий в себя перспективы развития компании, ожидаемые новые направления деятельности и, соответственно, рабочие места.

Так как большинство руководителей вряд ли будут искать работу через интернет-сайт, в Dell сформирована целая команда, занятая поиском топ-менедже-

ров для Dell. Изучая газеты, каталоги, журналы и интернет-сайты компаний, члены группы следят за слиянием компаний, сокращением производства, падением стоимости акций, всеми ситуациями, которые могли бы побудить талантливого руководителя искать новую работу. Как только они обнаруживают такого человека, они действуют быстро и немедленно входят с ним в контакт.

Кандидаты не должны быть обязательно профессионалами в области высоких технологий: Dell полагает, что она может научить способного человека нюансам компьютерного бизнеса. Анализ истории Dell позволил определить навыки, способности и знания, которыми должны обладать служащие Dell. Основываясь на этих исследованиях, Эспарца и Делл идентифицировали пять способностей, обязательных для кандидата в руководители:

- способность быстро учиться;
- ориентироваться в изменяющейся окружающей среде;
- решать проблемы;
- добиваться высоких результатов труда и
- создавать команду.

Кроме того, они ищут людей, которые мыслят в манере, совместимой с корпоративными ценностями и убеждениями компании, и обещают всегда обеспечивать превосходный уровень обслуживания

клиентов. Но, как ясно дает понять сайт [Dell.com](http://Dell.com), Dell не всегда ищет какой-либо один тип человека, и даже приверженность корпоративным ценностям не является обязательной. Если кандидат согласен с клиентоцентричным подходом компании и желает использовать свои таланты, способности и вооружение ради получения выгоды всей компанией, то он подходит Dell.

Несомненно, Dell ищет людей, которые любят решать проблемы, — будь это вице-директора, вице-президенты, инженеры и даже рабочие сборочного цеха. В конце концов, для политики командного подхода Dell нет ничего удивительного в том, чтобы набирать людей, любящих решать проблемы методом мозгового штурма. «То, что нравится всем кандидатам, — говорит Эспарца, — это атмосфера постоянного роста и развития компании, в которой наши сотрудники проводят большую часть своей жизни». Эту мысль Эспарца внушает не только кандидатам, но и членам их семей. Майкл Делл признает, что, например, необходимость переезда уменьшает вероятность положительного ответа человека на предложение работы, следовательно, они привлекают не только потенциального руководителя, но и членов его семейства. Конфеты, цветы, обед с кандидатом и супругом (супругой), быстрый перелет от Остина к месту жительства кандидата — все используется, чтобы воспрепятствовать возражениям или принятию им предложений от других предпринимателей. Цель одна — донести до кандидата мысль о том, что Dell — уникальная компания, начиная от ее модели прямых продаж и заканчивая боссом Майклом Деллом.

На сайте компании сообщается, почему надо выбирать Dell: компания развивается крайне успешно, а ее успех «напрямую воздействует на каждого служащего в компании; сюда входит и доля в ее прибылях, и карьерные возможности — даже опыт быть частью команды-победительницы многое значит». В своем исследовании Престон Хандлер указал, почему люди оставляют рабочие места, и эти причины включают «желание получить продвижение по службе, работать в более успешной компании, плохую рабочую обстановку и плохое управление». Он также выясняет, почему служащие *не* уходят: если они имеют возможность получить новые знания, работать с использованием самых последних технологий, когда у них замечательная рабочая обстановка или они верят, что у них замечательное руководство. Все это должно объяснить не только высокий уровень рекрутинга в Dell, но также и высокий процент людей, которые остаются в компании надолго.

## **НАНИМАЙТЕ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫМ БЛИЗКА ВАША КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

У Dell есть своя собственная культура, поэтому крайне важно принять на работу определенный тип служащего. Например, в Dell должности и иерархия значат немного. Прежние должности кандидата не всегда сопоставимы с должностями в других фирмах, потому что структура Dell относительно плоская. Большая ответственность — это не обязательно лучше. Возможно, следуя опыту компании, полученному в 1994 г., Dell когда-нибудь снова поделит рабочие



места. «Если вы берете половину того, что было, и предлагаете создать из этого нечто целое — это признак успеха», — говорит Стив Прайс, вице-президент Dell по кадровым вопросам. Руководство Dell поощряет менеджеров, развивающих бизнес до момента, когда требуется сегментация, т. е. когда сегменты бизнеса достигают некоторого порога и должны быть раздроблены.

Люди в Dell — это нечто большее, чем просто наемные служащие; все они — держатели акций. В компании существует ряд программ, по которым служащие получают акции: они могут приобретать их, получать в качестве награды и т. д. Поэтому интересы служащих совпадают со стратегическими планами компании.

## **ОБЪЕДИНЕННЫЕ ОБЩИМИ ЦЕЛЯМИ**

Что видят новые служащие Dell, когда они приходят на работу в компанию? Они видят работников, объединенных общими целями, и отдельные команды, также объединенные определенными целями. На производстве люди работают в командах по два, чтобы получить, обработать и упаковать заказ для клиента. Подсчитывающие прибыль программы поощряют их поддерживать друг друга. Все показатели производительности фиксируются на мониторах, так что каждая команда знает, как она работает по сравнению с другими. Сообщения электронной почты посылаются каждому в организации, чтобы люди могли сами оценить выдающиеся команды. Dell считает

постоянную связь со служащими решающим фактором успеха всей компании, столь же важным, как мозговой штурм для создания новых товаров. Майкл Делл хочет, чтобы люди знали не только о том, что происходит в правлении компании, но и обо всем, в ней происходящем, в частности о лучших методах работы, которые они могут применить в своей сфере деятельности.

Готовность самого Майкла Делла непрерывно совершенствоваться отражается и в культуре его компании. Людей в Dell с момента их приема в фирму приучают искать новые варианты, как делать свою работу более эффективно и продуктивно. Майкл Делл говорит: «Когда вы искренне стараетесь изменить свое зашоренное мышление, просто удивительно, чего вы можете достичь». Этот способ мышления действительно работает. Dell, в отличие от многих компаний, гарантирует, что ее служащие на всех уровнях знают, что происходит в фирме и, что гораздо более важно, что необходимо сделать каждому для достижения успеха. Каждый год проводятся встречи со служащими, на которых Майкл Делл рассказывает о том, как компания, придерживаясь своей стратегии, занимает лучшие позиции на рынке, и очерчивает планы на будущее. Служащие имеют возможность задавать ему вопросы.

Как насчет развлечений? Работа в Dell может быть трудной и перспективной, но насколько там весело? Весело, и даже очень. Это такая же большая часть культуры, как контакты, групповое решение проблем и работа в команде. Например, несколько раз в год на сервере Dell Computer Corporation и

на заводе в Остине, если завод превышает ежеквартальные показатели, правление устраивает однодневное мероприятие под названием «день расплаты менеджеров». Одно из развлечений этого дня — акция «искупай менеджера», когда менеджеров по очереди окунают в емкость с водой. В другой раз менеджерам было приказано надеть гавайские юбки и развлекать рабочих.

Вспомните снова слова Чарльза Ханди о «блохах» и «слонах». Dell не принимает на работу «слонов». Они просто не впишутся в ее команду. А для «блохи», наоборот, создана идеальная атмосфера, чтобы собираться в команды и придумывать новые и более быстрые пути и способы развития бизнеса. В конце концов, как отмечает Майкл Делл, его компания обладает открытой культурой, в которой люди не стесняются выбирать наиболее прямой маршрут, чтобы получить нужную информацию или найти и осуществить лучшее решение. Это значительная часть конкурентного преимущества Dell.

## ФОРМУЛА УПРАВЛЕНИЯ ОТ МАЙКЛА ДЕЛЛА

Майкл Делл сделал своих служащих союзниками — и не только благодаря продаже акций и распределению прибылей. Он добился верности сотрудников:

- ругаясь, что все нанятые — победители. Люди в Dell знают, что они замечательные, что подтверждают постоянные тестирования персонала — не только руководством Dell Computer Corporation,

но и талантливыми людьми, с которыми они работают ежедневно бок о бок;

- предоставляя служащим возможность делать выбор. Не этого ли желают талантливые люди? Dell использует способности и знания своих сотрудников и вознаграждает их соответственно;
- обеспечивая возможность учиться и расти профессионально. Dell Computer предлагает тот вид постоянного обучения, который поддерживает талантливых людей на высоком уровне профессионализма. Работая в Dell, они не будут застаиваться;
- создавая соответствующий микроклимат. Служащие Dell могут совершенно свободно получить доступ к необходимой информации и использовать возможность на практике проверить лучшие способы работы.

---

Глава 5

# **БЫТЬ ПРЯМЫМ**

---

Маркетинг — не функция бизнеса.  
Это и есть бизнес с точки зрения  
клиента.

**Питер Дракер**



**Б**лагодаря методу прямых продаж Майкл Делл превратил свою компанию в промышленного гиганта всего лишь за несколько лет. Теперь он стремится превзойти главных конкурентов его фирмы и заблокировать фирмы-выскочки, которые могли бы попробовать подражать его успеху. Скопировав модель прямых продаж через Интернет, такие фирмы пожинали бы все выгоды, которые это положение обеспечивает: от уменьшения административных и коммерческих затрат до более близких отношений с клиентом и понимания потребностей рынка, а также получения такой важной выгоды, как постоянно возрастающая преданность клиентов. Делл не только сделал Сеть еще одним каналом сбыта. Изучение Интернета ясно дало ему понять, что Сеть не может быть просто побочной линией бизнеса. «Интернет должен быть интегрирован в ваш бизнес», — сказал Майкл Делл репортерам. И это именно так. «Теперь наши служащие полагают, что они не могут выполнить свою норму без Интернета, тем более что эти нормы достаточно высокие».

## **ИДИТЕ ПРЯМО**

Ни один новый шаг не был легким для Делла. Как известно, когда он основал компанию, его решение продавать товар без посредников шло вразрез с устоявшимися традициями производства. В то время большинство производителей компьютеров продавали товар через розничные каналы или посредников. Это была модель, которую Делл проверил на

практике в первые годы существования Dell Computer и в итоге решил от нее отказаться. Да, он мог продавать компьютеры через розничных продавцов, но, подсчитав прибыль, решил, что не сможет таким образом много заработать. Модель прямых продаж позволила компании самой диктовать цены на комплектующие, так как ей не приходилось иметь дело с 25—45%-ными дилерскими наценками.

## **ВЫВОЗИТЕ МОДЕЛЬ ЗА ГРАНИЦУ**

Несмотря на прогнозы аналитиков, Dell не только осталась моделью прямых продаж в США, но и экспортировала ее сначала в Великобританию, затем — в Центральную и Западную Европу, Китай и теперь — в Бразилию и Латинскую Америку.

## **ДВИГАЙТЕСЬ В СЕТЬ**

Майкл Делл столкнулся с оппозицией и тогда, когда решил продавать продукцию через Интернет. По его мнению, это было вполне логическим решением, позволяющим компании укрепить свои и без того надежные отношения с клиентами, но члены команды управления Dell сомневались, будут ли корпоративные клиенты и потребители покупать их компьютеры через Сеть. Ее коммерческий персонал чувствовал определенную угрозу и не хотел потерять работу. Но, по мнению Делла, Интернет только укрепил бы связи с клиентом (что он и сделал) и позволил бы компании тратить меньше времени, предоставляя информацию по телефону, освобождая таким образом время персо-



налу для других операций. Джон Фаррелл, старший директор Carlson Marketing Group — консультационной компании по маркетингу, заметил, что Интернет является эффективным инструментом, который может помочь коммерческому персоналу укреплять его отношения с клиентами. «Это — возможность общаться более регулярно, обеспечить новый потенциал обслуживания потребителя, лучше управлять продажами и регулировать стоимость оборудования».

Согласно ежегодному отчету Dell, компания получила ежедневно 14 млн долларов к концу четвертого квартала 1999 финансового года, т. е. 25% дохода за квартал. Теперь глобальная цель Dell заключается в том, чтобы вести весь бизнес через Сеть. Исследование Direct Marketing Association показало, что наиболее успешными продавцами он-лайн стали те, кто совершал сделки так, как Dell работает с ее корпоративными клиентами. Предполагается, что доход от электронной коммерции в компьютерной промышленности и электронике возрастет до 395,3 млрд долларов к 2003 г., причем главными участниками электронного бизнеса называют Dell и Cisco Systems, две крупнейшие компании, совершающие сделки через Интернет. В исследовании отмечалось, что 80% всего бизнеса Dell и 60% ее интернет-сделок — это сделки с другими фирмами.

## **ДВИГАЙТЕСЬ ПРОДУМАННО И ОСМЫСЛЕННО**

Первоначальные вылазки Dell в Интернет предназначались для технической поддержки клиента. Уже в середине 1980-х гг. клиенты могли загружать про-

граммное обеспечение через Интернет, а не ждать посланный по почте диск. Сайт FTP стал популярным и предоставил Dell возможность снижения стоимости товаров.

## ПОЧЕМУ КОМПАНИИ НЕ ЗАВИСЯТ ОТ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ

В своей книге «Управляемые рынком организации» Джордж С. Дэй использует понятие «зависимый от рынка», чтобы обозначить сосредоточенность компании на клиенте. То есть «зависимые от рынка» организации не только понимают свой рынок, но и делают своих клиентов окончательным арбитром. Дэй задает вопрос: «Почему нет большего количества зависимых от рынка компаний?» Действительно, почему многие компании, желающие лидировать на рынке, ведут себя так, как будто на самом деле не хотят этого?

По мнению Дэя, слишком многие компании:

- *не обращают внимания на рынок.* Они настолько сосредоточены на продукте, что забывают другую часть уравнения — клиента. Вы можете производить изделия, но они должны быть такими, какие необходимы клиентам;
- *наоборот, подчинены рынку.* Да, можно быть слишком зависимым от рынка, стремясь удовлетворить все пожелания клиентов. Таким образом, сводится на нет любое усилие. Этим можно объяснить, почему Dell сегментировала свой бизнес: она стремится гарантировать, что усилия компании по «сосредоточению на клиенте» будут распределены равномерно;

- *страдают от чрезмерного самомнения.* В то время как некоторые фирмы слепо следуют за клиентами, не имея четкого стратегического плана, другие фирмы, наоборот, игнорируют их. Дэй полагает, что менеджеры зависящих от новейших технологий фирм думают, будто клиенты никогда не поймут сути этих ценных новшеств;
- *находятся во власти кратковременных интересов.* Когда эти интересы занимают центральное место, компания перестает чувствовать изменения рынка. В случае Dell это именно сегодня очень важно, поскольку некоторые аналитики предсказывают падение рынка ПК и считают, что бесполезно быть лидером рынка, который прекращает существовать. Но Dell уже выходит за пределы рынка ПК, перемещаясь в другие сегменты рынка.

Фактически некоторые клиенты могли даже загрузить патч, одновременно беседуя по телефону с техником Dell, который мог потом помочь им осуществить установку и модернизацию конфигурации. Далее клиент сообщает технику сведения о том, решена ли благодаря модернизации его проблема. Если нет, техник может предложить альтернативное решение.

В 1995 году Dell создала свой сайт как средство маркетинга и обеспечения информационной поддержки продукта. Но сайт быстро вырос, стал популярен и начал привлекать новых клиентов. Следовательно, Dell стала получать больше информации об их предпочтениях и требованиях. К осени 1995 года

Dell установила свое первое интерактивное приложение — генератор цен. Оно позволяет клиенту конфигурировать ПК, выбирая из группы опций нужные, после чего на экране появляется цена компьютера. Посетители могут добавлять или удалять компоненты, чтобы видеть, как это воздействует на итоговую стоимость оборудования. Данное новшество принесло сайту много потенциальных клиентов и, соответственно, потребовало обеспечения возможности заказа через Сеть. Сообщение от клиентов было недвусмысленным: Dell необходимо было создавать интернет-сайт для клиентов, чтобы они могли менять конфигурацию ПК и заказывать их. Именно тогда Майкл Делл во всей полноте осознал значение и необходимость учета требований клиентов.

## **ОБЕСПЕЧЬТЕ СЕБЯ ПОСТОЯННЫМИ, ПРЕДАННЫМИ КЛИЕНТАМИ**

Первыми он-лайн-покупателями Dell были обычные потребители, пришедшие на сайт за информацией об изделиях и ценах. Чтобы заставить корпоративных клиентов и организации купить что-либо через Сеть, Dell Computer начала проводить демонстрацию, как покупка компьютерного оборудования через Сеть упростит данную процедуру. Dell позволяет клиентам следить за заказами и получать техническую поддержку, а также создает специальные, защищенные паролем интернет-страницы для каждого корпоративного клиента, чтобы позволить им подобрать соответствующую конфигурацию и назначить цену. Такие страницы, за которыми Dell постоянно следит, конечно же, не заменят торговых предста-

вителей. Когда фирма клиента нуждается в торговом представителе, она просто вызывает его к себе. В противном случае они могут управлять своими сделками прямо в режиме он-лайн.

Поскольку Майкл Делл поместил свою фирму в Сеть, он увеличил количество способов, благодаря которым можно постоянно поддерживать связь с клиентами, — от «Платиновых форумов», в которых он лично, его команда управления и техники фирмы поддерживают контакты с самыми крупными клиентами Dell и инспектируют меньшие фирмы-потребители и домашних пользователей систем Dell Computer, до систем, которые связывают страницы Dell.com с внутренней сетью потребителя. Это позволяет клиентам получить быстрый доступ, чтобы сделать заказ, загрузить необходимую информацию и перевести платежные переводы Dell. Dell даже создала специальный форум, предназначенный именно для общения своих клиентов друг с другом по Сети.

## ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИНФОРМАЦИЮ

«Ключ к использованию Интернета для расширения и построения отношений заключается в том, чтобы пересмотреть подход к информации: вы должны ввести клиента внутрь вашего бизнеса, чтобы создать тем самым информационное партнерство. Таким образом, отношения с клиентом станут гораздо более значимым звеном, чем продукция или услуги. Направления вашей деятельности тесно переплетутся, что сделает чрезвычайно трудным для

конкурентов разрушение вашего интеллектуального капитала, основанного на знаниях, — если конкурент не придумает новую бизнес-систему», — считает Майкл Делл.

## СЛЕДИТЕ ЗА КОНКУРЕНЦИЕЙ

Пока вы читаете эти строки, конкуренты Dell Computer настойчиво продвигаются в сторону наилучшей схемы интернет-продаж. Интернет-сайт Compaq предоставляет покупателям возможность обращаться через Интернет за разъяснениями касательно техобслуживания, после чего немедленно последует звонок от торгового представителя. Dell идет своим путем. Она просто указывает на факт, что конкурентам приходится выбрать: продавать напрямую или через посредников. Пока они не сделают этого, они не поймут всех преимуществ прямых продаж в режиме он-лайн, начиная с сэкономленных средств и кончая улучшением общего впечатления от фирмы у клиента. Мнения инвесторов разделились. Одна часть считает, что интернет-деятельность Dell может быть легко скопирована любым конкурентом, желающим продавать по более низкой цене, даже если это означает сначала большие потери. Другая часть считает активное вторжение Dell в интернет-бизнес первым шагом на пути создания других форм деятельности, продаж и услуг. Они указывают на Amazon.com, которая теперь занимается аукционами и медициной, даже продажей собачьего корма, хотя выходила на рынок исключительно как книжный магазин. Они видят возможность перехода Dell в область запоминающих устройств и всего

остального, что попадает под довольно абстрактную категорию «компьютер». Если бы влияние Dell распространилось на эти сферы интернет-бизнеса, у конкурентов Dell, как считают аналитики, не осталось бы никакого шанса.

В то время как много внимания было уделено прямым продажам Dell и ее интернет-сайту, широкая общественность обращала гораздо меньше внимания на другие новшества Dell, такие как обеспечение технической поддержки (сначала по телефону, теперь — он-лайн), а также сегментацию бизнеса для сосредоточения на специфических потребностях любого рынка, интересующего Dell Computer. Как много раз говорил сам Майкл Делл, Dell Computer обслуживает несколько рынков: от корпоративных клиентов до единичных пользователей, от правительственных агентств (Федеральных и государственных) до больших и малых образовательных учреждений, домашних офисов и индивидуальных потребителей. И что наиболее важно, Делл признал, что информация стала решающим активом новой экономики, и вложил капитал в физические активы, чтобы собрать другие, неосязаемые.

## **СПИСОК ЗАДАЧ МАЙКЛА ДЕЛЛА**

Если вы хотите позаимствовать некоторые принципы развития Dell, есть шесть задач, которые вам мог бы предложить осуществить Майкл Делл:

- *поймите тот факт, что прямые отношения с каждым из клиентов предоставляют вам ценную информацию, которую вы можете использовать для того, чтобы лучше управлять бизнесом. А продвигаясь в Интернет, вы можете увеличить число клиентов и, опять же, свои знания о рынке;*
- *развивайте не только Интернет. Удостоверьтесь, что ваша активность в Интернете полностью интегрирована в системы телефонных продаж, поступления заказов и технической поддержки. В идеале граница между интернет-бизнесом и другой корпоративной деятельностью должна быть размытой;*
- *не допускайте ограничений ассортимента продукции, которую вы можете продавать через Сеть. Как доказал Майкл Делл, если вы даете клиентам возможность покупать по Сети и максимально облегчаете им эту процедуру, то они купят у вас относительно дорогие изделия;*
- *продавайте не только на вашем сайте. Дайте клиентам информацию о том, каким образом им необходимо использовать ваши изделия. Если вы продаете высокотехнологичные изделия, окажите посетителям вашего сайта сервисную поддержку. Вы сэкономите много времени и одновременно дадите клиентам повод снова стать вашими клиентами;*
- *проектируйте сайт таким образом, чтобы позволить клиентам привнести элементы вашего сайта в их внутреннюю сеть и объединить ваши процессы с их собственными. Придумайте нечто подобное Premier Pages, изобретенным Dell специально для клиентов. Теперь Dell даже использует финансовые системы клиентов, чтобы облегчить процедуру покупки. Тем самым вы удержите клиентов и расши-*



рите вашу компанию непосредственно внутри организаций клиентов;

- *не позволяйте Сети заменять личный контакт с клиентами.* В частности, если это касается больших корпоративных клиентов, вам необходимо строить прямые отношения со служащими. В конце концов, они и есть ваши настоящие клиенты.

Некоторые аналитики говорят, что Dell, может быть, и лидер рынка продаж ПК, но быть лидером умирающего рынка — невелика заслуга. ПК сегодня стали товаром точно таким же, как телевизоры. Но Майкл Делл полон оптимизма. «Перемены? Нет, мы их не боимся», — говорит он. Делл планирует продвигать свою компанию в другие промышленные отрасли, такие как высококачественные серверы и сфера обслуживания. Делл сказал, что Интернет помогает компьютерным компаниям развиваться в двух направлениях: к дорогостоящим серверам и огромным системам хранения информации, к недорогой сотовой телефонии и портативным устройствам, так же как ПК. Его план заключается в том, чтобы производить изделия для обоих рынков. Его фирма будет также развиваться в направлении веб-хостинга и хранения данных. Майкл Делл отметил, что продажи промышленных серверов вырастут двадцатикратно, но рынок в настоящее время принадлежит Sun Microsystems с ее Unix-системами и 1,4 млрд долларов ежегодного бюджета, затраченного на исследования (в пять раз больше, чем у Dell). Руководители Dell говорят, что битва фирм будет происходить на уровне цен. Что касается Sun

Microsystems, Том Мередит заметил: «У них не было настоящих конкурентов в течение последних нескольких лет». Аналитики говорят, что Dell примет вызов Sun, используя ту же стратегию, что и в битве с Compaq, IBM и Hewlett-Packard: продавать напрямую, выигрывать за счет низкой стоимости, поддерживать преданность клиента качеством товаров и услуг.

## **СИТУАЦИЯ В ФИРМЕ НА СЕГОДНЯШНИЙ МОМЕНТ**

В начале 1999 г. Dell сформировала команду, названную «Технические консультанты Dell», которая обучает клиентов, как поддерживать и интегрировать продукты Dell, такие как серверы и сетевые приложения. В том же самом году Dell сформировала Dell Ventures, свой инвестиционный рычаг. Пока она поместила 70 млн долларов примерно в 90 компаний, не только чтобы делать деньги, но и чтобы использовать выгодное партнерство для дальнейшего роста Dell. Например, в 1999 г. компания купила ConvergeNet Technologies Inc. Первый ее продукт, названный Storage Domain Manager, позволит ИТ-администраторам управлять данными, переключать, направлять и разделять их без перегрузки сервера. Помимо Storage Domain Manager, новоприобретенная команда будет работать над модернизацией и дополнениями по линии продукции Fiber Channel Power-Vault. «Проблема для Dell будет заключаться в управлении разработкой новых продуктов, — говорит Роберт Грей, аналитик Международной корпо-

рации данных. — Вы не можете планировать появление новых изобретений».

В прошлом году Dell также открыла подразделение, названное Gigabuys, чтобы перепродавать программное обеспечение, принтеры Epson, цифровые камеры Kodak и 3Com palms. В начале 2000 г. было решено заняться продажей офисного оборудования, вплоть до кожаных стульев.

Затем весной 2000 г. Dell Computer объявила, что расширит деятельность Dell Ventures путем покупки акций. Кроме того, согласно заявлению Майкла Делла, фирма увеличит инвестиции в развивающиеся компании: «Мы особо заинтересованы в молодых компаниях с товарами и услугами, имеющими потенциал, с целью интегрировать их товары и услуги в бизнес Dell, что благоприятно скажется на нашем дальнейшем росте».

В то же самое время Dell Computer объявила о возможности создания нового интернет-сайта для малого бизнеса ([www.DellEWorks.com](http://www.DellEWorks.com)), который дал бы клиентам «универсальную возможность вернуть свой бизнес в Интернете путем продажи товаров по электронной почте, связей с общественностью, рекрутинга, обучения персонала и клиентов, а также маркетинговых исследований». Согласно данным *Business Wire*, только 26% фирм малого бизнеса имеют интернет-сайт и только 15% — интернет-магазин. Поэтому и возникла идея создания [www.DellEWorks.com](http://www.DellEWorks.com), чтобы предоставить фирмам такую возможность. Кроме того, Dell сотрудничает

с журналом *Government Technology* и фирмой Microsoft в создании динамичного интернет-портала для обмена информацией в электронной сфере.

У Dell, казалось бы, большой запас энергии — и не без причины. В конце концов, периодически руководители Dell получают необычное задание: например, сыграть роль конкурента и изобрести план разрушения Dell. Результатом становятся не только защитные планы, но и наступательные.

---

Глава 6

## **ВЫ — ЭТО ВАШИ КЛИЕНТЫ**

---

Наша цель как компании заключается в том, чтобы сделать обслуживание клиента не просто самым лучшим, но легендарным.

**Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart**



**М**айкл Делл не из тех, кто интересуется технологией, и он не сосредоточен на конкурентах, хотя, как и любой хороший бизнесмен, контролирует их действия. Майкла Делла интересуют его клиенты, настоящие и будущие, а также качество обслуживания, которое предлагает его компания. Изделия, которые она продает, значимы для Dell только в той степени, в какой они представляют собой именно то, что хотят клиенты Dell. По сравнению с такими фирмами, как Compaq, Hewlett-Packard и Gateway, преимущество Dell заключается в том, что она превосходит их по стоимости и качеству обслуживания, времени поставки и уровню технической поддержки.

## **УТВЕРЖДЕНИЕ МИССИИ DELL**

Соблюдение интересов клиента для Майкла Делла становится очевидным и обязательным фактором, следующим из формулировки миссии его компании. На сайте компании читаем:

«Миссия Dell заключается в том, чтобы быть наиболее успешной компьютерной компанией в мире. При этом Dell старается оправдать потребительские ожидания:

- самого высокого качества;
- ведущей технологии;
- конкурентных цен;

- лучшего уровня обслуживания и технической поддержки;
- возможностей индивидуального подхода;
- финансовой стабильности.

Исключая последний пункт, все остальные касаются взаимодействия клиента с Dell от того момента, когда он собирается приобрести изделие Dell, до того момента, пока оно не отвергнуто и не заменено другой моделью Dell. Dell рассматривает первые шесть факторов как решающие для анализа потребителя, улучшения работы с клиентом, базиса для конкурентного преимущества в будущем. Они действительно имеют решающее значение для Dell.

Майкл Делл думал именно о потребителях, когда изначально дал им возможность заказывать IBM PC с собственной конфигурацией. Теперь его компания может легко изготовить компьютер любой конфигурации, в то время как другие компьютерные компании считают это довольно трудной задачей. Для большой нефтяной компании, например, Dell сразу подготовила соответствующее программное обеспечение, которое следит за продажами на бензоколонках этой компании во всей стране».

## **КАК ДОСТАВИТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ ВАШИМ КЛИЕНТАМ**

Если бы вам пришлось спросить Майкла Делла о том, что вашей организации необходимо сделать, чтобы удовлетворить своих клиентов, он мог бы дать вам такие советы:



- *найдите способ общения с вашими клиентами.* Модель прямых продаж Dell делает это сама собой. Но она дополнена «Платиновым форумом» для корпоративных клиентов, интернет-продажами и оказанием технической поддержки по телефону клиентам малого бизнеса;
- *не только говорите с вашими клиентами, но и слушайте их.* Сам Делл вдруг забыл об этом однажды — в 1994 г., когда его фирма продолжала выпускать продукцию, несмотря на незначительный интерес клиентов. Этот опыт — единственная серьезная ошибка в истории компании — произвел глубокое впечатление на Делла, и с тех пор этот принцип всегда учитывается в работе компании и ее корпоративной культуре;
- *экономьте усилия.* Выслушав клиента, определите возникшую у него проблему и помогите ее решить к обоюдному удовлетворению вашего клиента и вас;
- *сделайте контакты столь же важными для ваших клиентов, как для вас.* Вы должны узнавать их требования, ожидания и пожелания. Но они хотят узнать у вас ваши планы на будущее, поскольку составляют собственные планы покупок;
- *сегментируйте рынок.* Таким путем вы лучше сумеете удовлетворить специфические потребности каждой группы клиентов. С точки зрения перспектив управления это также облегчит контроль над оборотом капитала, решающим фактором бизнеса для компании Dell;
- *используйте Интернет, чтобы обеспечить дополнительные выгоды вашим клиентам.* Не смотрите на Интернет как на еще один канал сбыта, лучше интегрируйте его в свою организацию. Мыслите нестандартно, чтобы найти способы его использования — например, для улучшения службы доставки и технической поддержки.

## СОЗДАНИЕ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ КУЛЬТУРЫ

Майкл Делл рассказал журналисту еще в начале существования его компании, как важно оценить значение культуры, сосредоточенной на клиенте. «Для нас в Dell клиенты — на первом месте, поэтому мы даем возможность нашим служащим выполнять как что-либо необходимое, так и нечто необязательное для клиентов. Наличие группы служащих, которые понимают огромное значение клиента и энергично оказывают ему помощь, составляет огромное конкурентное преимущество».

Действительно ли превосходное обслуживание так же важно для тех, кто совершает покупку в режиме он-лайн, как и для тех, кто делает заказ по телефону? Майкл Делл считает, что это может быть даже более важно. На презентации в августе 1999 г. глава Dell сказал, что интернет-покупатели «более верят своему опыту, чем таким традиционным факторам, как качество изделия или цена». Он сказал, что два фактора, которые, кажется, стимулируют интернет-продажи, — это качество обслуживания клиента и своевременность доставки. Следовательно, цель Dell заключается в том, чтобы связать превосходный он-лайн-опыт с лучшим физическим опытом (т. е. службы доставки и поддержки) при создании самого большого в мире сайта электронной коммерции, чтобы увеличить уровень удобства для корпоративных клиентов, составляющих примерно 90% бизнеса Dell. Из этой группы по крайней мере 70% — достаточно значительные клиенты, они ежегодно совершают покупки ПК по крайней мере на 1 млн долларов.

## КОРПОРАТИВНЫЙ САЙТ DELL.COM

Так как Dell хочет в конечном счете достигнуть 100% бизнеса он-лайн, то он-лайн-сервис чрезвычайно важен. Для этой аудитории Dell выработала свою стратегию Premier Page. Компания имеет больше 27 000 Premier Page, или веб-страниц, которые открывают ее клиентам доступ к автоматизированным — «не бумажным» — заказам на покупку, определяемым клиентом конфигурациям, отслеживанию собственного заказа и его текущего статуса. Для каждого корпоративного клиента создается собственный специальный интернет-сайт, который отражает все элементы отношений с фирмой: от контактов по расчету до специальных цен, которые предлагаются им для неразглашения информации о будущем изделии, и ежеквартального обзора, и информации от службы технической поддержки, и, конечно же, самой покупки. Некоторые клиенты имеют на своих Premier Page данные фирмы по осуществлению закупок, так что они могут видеть, куда изделие было отправлено, кто его купил и характер изделия.

Каждый раз, когда Dell собирает ПК, она идентифицирует его алфавитно-цифровым кодом с пятью цифрами. Клиент может использовать этот код, чтобы получить помощь службы технической поддержки. Сайт проверит систему, и, если она не соответствует эталону, клиент имеет возможность загрузить подходящее программное обеспечение. Имеются и диагностические инструменты для поиска неисправностей. Это обеспечивает доступ клиентов к системе поддержки пользователей для получения тех же

инструментов, которые используют внутренние представители технической поддержки Dell.

«Это не является существенной экономией для Dell, — сказал Майкл Делл группе бизнесменов в мае 1999 г. — Но это позволяет существенно сэкономить сбережения наших клиентов, улучшая их отношение к Dell». Для предприятий малого бизнеса Dell тоже создала одну из таких страниц. В будущем системы компании будут непосредственно связаны с соответствующими системами клиентов. Если Dell сможет применить то, что получило название прямой коммерческой интеграции, это может сэкономить клиентам и время, и деньги, потому что данные не придется вводить еще раз после осуществления операции покупки. Майкл Делл сказал: «Цель заключается в том, чтобы углубить отношения с клиентом, обеспечивая дополнительные удобства, экономию, эффективность и более широкий спектр услуг».

## **СБЕРЕЖЕНИЯ КЛИЕНТОВ**

По словам Майкла Делла, отклик на Premier Pages превосходный. Один клиент сказал ему, что теперь, когда он может отслеживать свои активы и получать улучшенную техническую поддержку, это сэкономило ему 10 млн в год и улучшило производительность его фирмы. Другой сказал, что это сэкономило 4 млн долларов затрат на покупки. «Когда мы регистрируем новых клиентов, мы теперь сразу предлагаем им: „Давайте работать через Интернет“. И результаты их не разочаровывают».

Хотя Dell обычно считают главным образом поставщиком гигантских компаний, из вышесказанного следует, что она не заинтересована исключительно в больших компаниях и учреждениях. В последние годы бизнес сегментировал клиентов по критериям размера закупки. Помимо средних и больших компаний, правительственных и образовательных учреждений, компания также обслуживает предприятия малого бизнеса и совсем недавно открыла компанию, направленную на пользователей Интернета.

## СЕГМЕНТАЦИЯ БИЗНЕСА

Среди мелких предприятий Dell Computer Corporation — поставщик № 1, а тремя годами ранее она занимала только третье место. Продажи Dell клиентам в сфере малого бизнеса выросли на 70% с 1998 до 1999 г. В 1999 г. они составили 30% доходов, т. е. около 8 млрд долларов. Это произошло потому что Майкл Делл действовал, исходя из желания заставить компании мелкого бизнеса чувствовать себя столь же важными, как и крупные клиенты. У Dell есть команда примерно из 150 менеджеров по работе с клиентами, которые обслуживают тысячи клиентов малого бизнеса.

Хотя промышленная статистика намекает, что малый бизнес (определенный Майклом Делом как любая компания с меньшим чем 400 человек количеством служащих) имеет тенденцию менять одного поставщика ПК на другого из-за стоимости, при-

близительно две трети клиентов Dell из малого бизнеса являются постоянными клиентами. Этот успех можно приписать не только более низким затратам благодаря прямой модели Dell, но и тому, как Dell строит с ними отношения. Все, что должен внести клиент, — 40 тыс. долларов в год, и он получает собственного менеджера по работе с клиентами. Поскольку на одного менеджера приходится примерно 70 клиентов, то наличие собственного менеджера позволяет уделить малому бизнесу внимание, сопоставимое с вниманием к корпоративным гигантам. Есть также услуги, которые позволяют малым предприятиям разместить заказы в Сети и получить доступ к программе Dell Plus, что означает, что техники компании заранее установили на компьютеры заказчика необходимые программы, включая их собственное патентованное программное обеспечение. «Идея состоит в том, чтобы позволить маленькой компании со 100 служащими строить с нами такие же отношения, как большой корпорации», — рассказала Жаклин Годлевская, менеджер Dell, Дэниелу Лайонсу из *Forbes*.

Менеджеры по работе с клиентами, подобные Годлевской, могут не только быстро реагировать на запросы своих клиентов, но и проявлять инициативу. Годлевская рассказала Лайонсу, как один из ее клиентов арендовал место в помещении компьютерного центра. Когда инженеры Dell начали разрабатывать новый тип сервера, она вызвала своего клиента, чтобы сообщить ему о модели, поскольку это могло сэкономить его деньги, так как новый сервер занимал меньше места.

## ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ

Прежде чем вы сможете предоставить клиентам тот вид обслуживания, который предлагает Dell, вам необходимо выработать стратегию. Здесь приведены десять обязательных элементов, которые необходимы для такого первоначального шага.

1. *Вовлеките высшее управление.* Что под этим подразумевается? Правление не должно думать, что может обойтись несколькими деловыми встречами. Только когда топ-менеджмент собирает данные о требованиях клиента, присутствует на встречах команд и спрашивает: «Что делается для того, чтобы улучшить ситуацию?», важность удовлетворения клиента становится очевидной.
2. *Знайте ваших клиентов.* Большое количество компаний знают свой рынок в целом, но очень мало знают о своих конкретных клиентах, и именно это составляет отличие между «зависимым от клиента» рынком и «управляемой клиентом» фирмой. «Управляемые клиентом» организации рассматривают каждый сегмент отношений с клиентами как ценный актив и работают, чтобы увеличить его основу, выясняя, что является важным для каждого сегмента.
3. *Позвольте клиентам сообщить вам, что для них важно.* Спрашивайте ваших клиентов, стремитесь их понять. Вникайте в интересы покупателя на каждом этапе сделки.
4. *Знайте требования ваших клиентов, их ожидания и пожелания.* Информация о клиенте должна быть систематизирована в три группы. Требования — это те

свойства продукции, которые потребители должны получить обязательно. Ожидания — это стандарты продукции или сервиса, которых потребители могли бы ожидать, но не получили. Пожелания — те вещи, которые клиенты хотели бы иметь, но реально не ожидают. Майкл Делл назвал их основой для предвосхищения желаний клиентов.

5. *Знайте факторы, которые влияют на решения клиентов.* Различайте не только каждое свойство, но его относительную важность. Можно попросить потребителей попросить описать ситуацию, когда они были или очень довольны, или, наоборот, абсолютно недовольны. Просеивание этих воспоминаний должно определить образец, который полностью удовлетворяет клиента.
6. *Собирайте данные и доверяйте им.* Если вы проводите исследование нескольких групп потребителей, вы должны выявить несколько признаков хорошего продукта, наиболее важных для клиентов. Вы должны развивать анкетирование, чтобы постоянно получать свежие данные, которые показывают восприятие потребителями возможностей фирмы и их оценку ее деятельности по сравнению с конкурентами.
7. *Эталонное тестирование и сравнение с конкурентами.* Вам необходимо сделать отраслевое сравнение, а затем провести эталонное тестирование в сравнении с ключевыми конкурентами.
8. *Закончив исследование, составляйте план действий.* Главный результат исследования заключается в том, что оно указывает вам направление, в котором необходимо осуществлять изменения и усовершенствования организации. Основываясь на изучении проблем как аппаратного, так и программного обеспечения,



ваша фирма должна провести внутренние изменения. Если результаты такого исследования не приводят к изменениям внутри организации, ваши усилия бесполезны.

9. *Постоянно сравнивайте.* Вы не увидите внезапного 100%-ного улучшения. Но, борясь за достижение этой цели, вы будете видеть непрерывные усовершенствования.
10. *Стремитесь делать лучше и лучше.* Никогда не допускайте мысли, что улучшениям наступил предел. Через какое-то время можно улучшить любую программу. Но если вы сделаете ее правильно в первый раз, последующие усовершенствования должны быть незначительными.

В конце 1999 г. Dell предприняла свою самую значительную маркетинговую акцию по продвижению в сферу массового потребления веб-ориентированного ПК, который, как сообщает реклама маркетинговых служб компании, делает веб-серфинг более легким и увлекательным. Новая модель направлена на всех потребителей, от самых молодых до самых старых. Комментируя этот факт, Ван Бейкер, аналитик Dataquest, предположил: «Dell пробует установить марку, которая начнет разговаривать с потребителями; они пробуют заставить людей приобрести телефон и позвонить им или воспользоваться Интернетом. Они твердо верят, что как только они завладеют вниманием потребителей, они получают их самих». Конечно, Dell не первая из ведущих компьютерных компаний, которая обратилась к этому рынку. Фактически, Dell никогда не была первой

в чем-либо, как замечает Тим Баджерин, президент Creative Strategies Research International, консультационной фирмы в сфере высоких технологий: «Стиль Dell состоит в том, чтобы позволить другим быть первопроходцами, а затем в нужный момент выйти на рынок с превосходным изделием и готовой дистрибьютерской сетью. Майкл Dell не выходит на рынок бессистемно».

Как полагает Ван Бейкер, Майкл Делл ожидает, что его веб-ПК будет составлять примерно 5–10% продаж. Ван Бейкер рассматривает релиз компании как попытку выйти за пределы традиционной клиентской базы Dell и утвердиться в качестве компании, производящей ПК для потребителей. *Fortune* предполагает, что Dell может стать самым лучшим производителем ПК: изделия, которые она производит, не представляют собой «невероятно новой технологии». На Dell не работают фанатики, там нет культа (скажем, как у Amazon.com). Майкл Делл — солидный бизнесмен, глава одной из самых конкурентоспособных компаний. Почему? От множества высокотехнологичных фирм Dell отличает ее способность делать именно то, что, как полагают ее конкуренты, не может быть сделано, — успешная продажа ПК через Интернет.

## **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ**

Модель прямых продаж и продаж он-лайн существенно облегчает обратную связь, которая позволяет компании немедленно отвечать на изменения спро-

са и удерживает компанию от навязывания посредникам никому не нужных конфигураций ПК. Собирая обширное количество данных, Dell может разработать и краткосрочную, и долгосрочную стратегию. Dell имеет больше 25 000 специально обученных служащих, которые получают информацию у клиентов и систематизируют ее. Как считает Шэрон Ворос, автор книги *The road to CEO*, Майкл Делл считает, что необходимо, чтобы буквально каждый сотрудник выслушивал пожелания клиента: «Когда вы непосредственно занимаетесь вашими клиентами, вы начинаете развивать в себе глубокое понимание их вкусов, потребностей и приоритетов».

## ПРОБЛЕМА АКТИВОВ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Чтобы вы могли полностью соответствовать требованиям клиентов, постоянно задавайте себе пять вопросов. Учитывая опыт Dell, спросите себя:

- Эффективно ли мы организовали наши отношения с клиентами?
- Создали ли мы единую систему, включающую клиентов, каналы сбыта и филиалы (читай — «поставщиков»)?
- Может ли наша компания использовать любой аспект опыта работы Dell в Интернете для более эффективной организации работы с клиентами?
- Следим мы за качеством нашего обслуживания и оцениваем ли нашу работу? Следим ли мы за качеством взаимодействия с клиентами?

- Имеют ли наши конкуренты преимущество, которого мы не имеем? Если да, то почему? Не упустили ли мы свои возможности?

Клиенты хотят сообщить вам, что необходимо сделать для них и чего, наоборот, не надо делать и почему. В этот момент вы можете обнаружить новые идеи для изделий и услуг — идеи, которые, как признавал сам Делл, стоят миллионы долларов. Клиенты его фирмы не только определяют тонкости продукции Dell, но и сами предлагают новые изделия и услуги. Делл расценивает это как прямой результат решения, принятого с момента основания компании, — создавать продукцию на заказ. Обратная связь с клиентом не ограничивается только общением во время сделок. Информация от корпоративных клиентов поступает также после деловых встреч, включая «Платиновые форумы» Dell, где клиенты — коммерческие организации, а теперь и университеты — встречаются с главными технологами Dell, чтобы те могли ознакомиться с их производственными планами на будущее.

Персональные клиенты реагируют на он-лайн-исследования и опросы целевых групп в реальном времени. Компания также использует телефонные исследования за границей. Собирая информацию от клиентов, Dell не только знает о том, что они хотят покупать и поставлять, но и их потребности в будущем. Делл рассказал журналистам, что клиенты тоже извлекают пользу из этого обмена. Взамен информации о своих требованиях к изделиям и услугам они получают информацию о новых изделиях и промыш-

ленных тенденциях, что помогает им принимать решения относительно собственных компьютерных систем — будь это корпоративный клиент или владелец домашнего компьютера.

## КОНТАКТЫ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

Боб Лангер, директор Dell.com, считает обязательным условием успешного бизнеса Dell предложение клиентам многочисленных путей получения информации и обслуживания. Он указал четыре способа, которые использует Dell:

- *Клиент — система.* Поскольку Dell маркирует выпускаемые изделия, всем клиентам необходимо предоставить их номер. Тогда Dell может наиболее точно отреагировать на их вопросы.
- *Клиент — база данных.* У Dell есть поисковая машина, посредством которой пользователи могут ввести запрос и найти определенную информацию. Эту возможность подразумевает их статус заказчиков в режиме он-лайн.
- *Клиент — клиент.* Клиенты могут обмениваться информацией в чатах в режиме он-лайн с другими клиентами, имеющими продукт похожей конфигурации, соответствующие потребности и интересы.
- *Клиент — Dell.* Dell.com обслуживают реальные люди, которые могут помочь клиенту в решении проблемы по электронной почте или даже позвонить

тому, кто все еще предпочитает взаимодействовать по старинке, общаясь непосредственно со служащими Dell. Вряд ли такие клиенты исчезнут, даже несмотря на то, что Dell все больше и больше продвигается в сфере Интернета. Без модели прямых продаж и прямого контакта с клиентами Dell не была бы Dell.

Dell была еще совсем молодой компанией, когда ее глава Майкл Делл написал статью для *Planning Review*. В этой статье он объединил принцип обслуживания и товар, который продавала Dell. Это актуально и сегодня. В число своих активов Dell Computer может включить преданность клиентов, приобретенную благодаря учету их требований и пожеланий.

Глава 7

# **НИКОГДА НЕ ПЕРЕСТАВАЙТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ**

Каждая организация — не только коммерческая — нуждается в одной основной способности. Это способность к новаторству.

**Питер Дракер, Harvard Business Review**





**D**ell Computer Corporation поощряет творческое мышление своих сотрудников. Однако более важно, что Dell и ее вице-директора «учат творческому мышлению», заметил Майкл Делл в своей книге *Прямо из Dell*. Должно быть само собой разумеющимся, что одна из самых больших компьютерных компаний в мире поощряет творческое мышление. Действительно, сегодня кажется смешным на любом предприятии *не* делать этого. В *Harvard Business Review* тогдашний редактор Теодор Левитт писал: «Перемены — это данность сегодняшнего дня... Выбери ее или умри». Такое увещание может показаться пустой тратой времени, однако почти девятью годами позже все еще существуют организации, которые не поощряют инновации ни в изделиях, которые производят, ни в способах, которыми они их производят. Правда, как сказал Майкл Делл, «нет никакого риска в сохранении статус-кво». Но, как он же и добавляет, «нет и никакой прибыли!».

## **ОСОЗНАЙТЕ НЕОБХОДИМОСТЬ ИННОВАЦИЙ**

Существует множество стратегических проблем, с которыми организации сталкиваются сегодня и будут еще сталкиваться в первом десятилетии нового тысячелетия. Вот некоторые причины, по которым компании должны быть всегда открыты для новых идей.

- *Возрастающее значение изменений.* Изменения не только быстро происходят, но и постоянно возрастает их значение.
- *Увеличение уровней конкуренции.* В некоторых отраслях промышленности конкуренция будет определяться по величине рыночной доли (например, сталелитейная промышленность). В других, таких как производство продукции массового потребления, возможности будут заключаться в создании новых предложений. В сфере высоких технологий, без сомнений, гонку выиграет самый быстрый — то есть фирма, способная быть впереди всех. Фактически победа в гонке в каждой отрасли промышленности останется за фирмой, которая способна дать клиентам именно то, что они хотят, как только они поймут, что нуждаются в этом, и найти для клиентов способ легко получить то, что они хотят. В случае с Dell ее решение вести торговлю через Интернет отражает именно последнее.
- *Глобализация бизнес-конкуренции.* Как сказано в *Organization Dynamics* осенью 1999 г.: «...транснациональные корпорации с каждым днем становятся все крупнее. В будущем это будет представлять основную проблему для руководителей и маленьких и больших организаций, которые хотят проникнуть на внешние рынки, где корпорации являются главными игроками».
- *Быстрые технологические изменения.* В сфере высоких технологий такие изменения составляют значительную часть бизнеса. Техническая фирма будет

развивать новую технологию только для того, чтобы иметь что-либо более сложное, чем продукт конкурента, и получить конкурентное преимущество до того, как другая фирма в свою очередь выйдет вперед. Пример — Seagate Technology. Пока она не представила свой 5,25-дюймовый драйвер, стандартом были 8-дюймовые драйверы, но Seagate Technology смогла предвидеть возникающий рынок настольных ПК. Эта история потом повторилась, поскольку новые фирмы-выскочки представили 3,5-дюймовые драйверы и вытеснили производителей 5,25-дюймовых.

- *Даже организации, которые не производят высокотехнологичные изделия, но нуждаются в них, столкнутся с необходимостью технологического развития.* Организация, которая устанавливает самую новую технологию, имеет стратегическое преимущество над конкурентами до тех пор, пока они не примут на вооружение подобную технологию.
- *Изменения в ценностях сотрудников.* В последнее время наблюдаются изменения в системе ценностей служащих и их приоритетах — они ищут более осмысленную работу. Это включает желание сначала изменить положение дел, которое переходит в возможность применения нестандартного мышления.
- *Переход от индустриального общества к обществу, основанному на знаниях.* Парадокс, но в тот момент, когда столь многие компании начали признавать ценность интеллектуального капитала, они теряют его через реструктурирование и другие корпора-

тивные инициативы, которые приводят к сокращению штата за счет наиболее опытных служащих. Однако нет сомнений, что существует необходимое знание — опыт работы или информация о клиентах и поставщиках — и оно с каждым днем становится более важным. Информация сегодня приобретает огромное значение. Приведем иллюстративный пример. Компания Chrysler была традиционно третьим участником «большой тройки» автомобилестроителей США до середины 80-х гг., когда она решила производить микроавтобусы. Исследование интересов потребителя выявило потребность в этих транспортных средствах, потребность, которую не сумели выявить исследования конкурентов. В результате Chrysler вырвалась вперед других автомобилестроителей, что привело впоследствии к созданию Daimler-Chrysler.

История Chrysler и другие ей подобные объясняются не только потребностью остаться «на острие», но и изменением рыночного спроса, который требует понимания постоянно меняющихся желаний клиента. Каждая из фирм, которые в конечном счете были вытеснены с рынка, была совершенно успешна сама по себе и сосредоточена на собственной клиентской базе. Проблема заключалась в том, что клиент был доволен тем, как компания на данный момент удовлетворяет его желания и потребности. Следовательно, у фирмы не было причин, чтобы задавать вопросы с целью изучения вновь возникающих потребностей. Руководители этих фирм не желали отказываться от выгодной на данный момент продукции в обмен на то неизвестное, что потенциально обещало большие возможности. «Такие фир-

мы слепы. Их отличает сосредоточение на текущих потребностях клиентов и нетерпимость управления к нестандартному мышлению».

Хотя эта книга посвящена Dell — технологической фирме, потребность развивать нестандартное мышление отнюдь не ограничивается компьютерной промышленностью. Занимаясь нашими исследованиями, мы серьезно изучили Wal-Mart, который начал расширять свою деятельность в 70-х гг. Компания предлагала своим клиентам изделия, которые недорого стоили и были не очень привлекательны для тех, кто покупал у Sears и J. C. Penney. Однако, по мере того как качество продукции Wal-Mart стало лучше, а цены ниже, Wal-Mart «отбил» клиентов у этих конкурентов. Клиенты отказались от Sears и J. C. Penney, потому что эти фирмы больше не удовлетворяли их потребности, и отдали свои деньги Wal-Mart, где, как чувствовали клиенты, они могли получить нечто более ценное. Стратегия Wal-Mart была настолько успешной, что сегодня его продажи больше, чем продажи Sears и J. C. Penney, вместе взятые.

## **РАЗВИВАЙТЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ПОЗИЦИЮ**

Когда речь идет о потребности развивать нестандартное мышление, может создаться впечатление, что имеются в виду фирмы предпринимательского типа. Это не так. Конечно, Dell уже не фирма среднего размера, но деятельность, которую она ведет, и деятельность других крупных предприятий — 3М,

Bell Labs и т. п. — является предпринимательской по характеру и может существенно влиять на состояние рынка нового тысячелетия.

Как и многие другие корпорации, Dell использует нестандартное мышление сотрудников своих специализированных подразделений. Эти подразделения могут перенять какую-либо идею у любой небольшой начинающей фирмы и развить ее дальше. Чтобы быть действительно предприимчивыми, членам этих подразделений позволено совершать ошибки. На ошибках учатся — вот позиция, которую поддерживает Майкл Делл. «Допускайте ошибки, — говорит он, — и идите дальше». Цель их работы должна радовать руководство, которое всего лишь является бюрократическим предприятием, — она должна радовать клиентов и самих служащих. Существует такой термин «горячие подразделения», характеризующий особый вид команд, в которых нуждаются большие организации, чтобы сохранять гибкость и креативность. Описание Биллом Гейтсом группы программистов, к которой он принадлежал до рождения Microsoft, типично для «горячего подразделения», задача которого — 24 часа в сутки генерировать идеи и создавать гениальные изобретения. Такие команды существуют не только в технической сфере, хотя в этой сфере примеров гораздо больше. 3M и Bell Laboratories также создают внутри себя подобные подразделения. «Горячие подразделения» могут процветать в организациях, в корпоративной культуре которых ценится поиск информации — подобно Dell; управление которых понимает тот факт, что выпускаемые сегодня изделия завтра могут уже утратить свою ценность, следовательно, фирмы должны заниматься изучением потребностей клиентов постоянно.

## КРЕАТИВНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

В доисторические времена неандертальцы придумывали способы убить гигантского мамонта или другое животное на обед прежде, чем другое племя найдет свой способ. Сегодня обсуждение подобных целей происходит не в пещерах, а в кирпичных зданиях или даже с помощью многочисленных мониторов, связанных электроникой, но цели групп остаются теми же: придумать какой-либо способ успешной конкуренции. В таких фирмах, как Dell Compute<sup>^</sup> подобным способом могло бы стать новое изделие или усовершенствование уже существующего предложения, производственного процесса или управления некоторой частью организации.

Если говорить о «горячих подразделениях», креативных группах, вырабатывающих новые идеи, можно отметить следующие выгоды такого группового процесса.

- *Подготовка.* Важное значение имеет выбор людей, способных нестандартно мыслить, и само решение о создании подразделения таких сотрудников. Группы имеют потенциальное преимущество над отдельными людьми, потому что в группах могут выявляться дополнительные источники данных. Две головы, как известно, лучше, чем одна, если выполняются три условия:
  - в состав группы входят люди, имеющие полезные знания;
  - члены группы способны получать нужную информацию;
  - такая информация доступна всем членам группы и синтезирована группой для дальнейших инноваций.
- *Инновационные возможности.* В Dell постоянно проводятся различные исследования, что стимулирует мышление сотрудников фирмы и открывает новые возможности для развития бизнеса. Такой возможностью

могло бы стать усовершенствование технологии или стратегии бизнеса, а также трезвая оценка своих недостатков по сравнению с конкурентами. Любое новшество стимулирует критическое мышление, что в свою очередь ведет к другой идее. Примером может служить фирма Хегох, чье изобретение механизма копировального устройства потребовало соответствующих инноваций в сфере маркетинга. Уже имелась возможность делать отдельные копии с копиркой, требовалось всего лишь признать ценность многочисленных копий того же самого качества, чтобы сделать технологический прогресс заслуживающим внимания.

- *Поиск вариантов.* Это сложный и противоречивый процесс. Весьма легко ухватиться за самую первую идею и развивать ее без дальнейшего рассмотрения. Групповое творчество позволяет рождаться многим идеям, из которых выбираются лучшие. Любому творческому усилию должно предшествовать ясное понимание проблемы или преследуемой цели. Плохо сформулированные проблемы труднее решаются; прежде чем исследовать новые возможности, необходимо определить их суть.
- *Инкубация.* Многие творческие группы простаивают, не в состоянии найти решение проблемы или выработать план действия для поиска возможностей ее решения. Наличие времени допускает работу бессознательного над проблемой, в то время как сознательный ум обращается к установившейся практике работы. Вообще, когда группа повторно собирается, подсознание уже сделало свою работу, и группа может перейти к следующей и иногда наиболее трудной стадии процесса.
- *Выбор плана действия.* Чем продуктивнее и оригинальнее идеи предлагает группа, тем труднее будет



процесс выбора решения. Руководитель группы может выступать в данном случае третьей стороной. Люди, предлагающие оригинальные идеи, могут стать для коллектива обузой, когда придет время действовать. Кроме того, выбранная альтернатива может в дальнейшем стимулировать различные варианты действий или потребовать дальнейшего мозгового штурма. Группа может оказаться не в состоянии преодолеть препятствие, связанное с доступными ресурсами, и, следовательно, должна заново продумать свое решение. Руководство, как мы уже говорили, должно всячески поощрять креативное мышление своих сотрудников.

## ИЗБЕГАЙТЕ СИНДРОМА ИКАРА

Помните греческий миф о гордом Икаре, который хотел летать, как птица, и сделал восковые крылья? Успех так затмил ему разум, что он подлетел слишком близко к солнцу. Искусственные восковые крылья Икара растаяли, и он нашел свою смерть в волнах Эгейского моря. Если говорить о бизнесе, финансовый успех также может поставить любую компанию в положение Икара. В своей книге Майкл Делл сравнивает такую ситуацию с рассматриванием себя в кривом зеркале. «В таком случае, — говорит он, — вы можете держать пари, что достигнете банкротства в ближайшем будущем. Чтобы остаться конкурентоспособным, вы должны постоянно подвергать анализу все, что вы делаете». Как заметил Делл, миф об Икаре демонстрирует, что гордость может создавать ложное чувство безопасности. Есть потенциальная опасность в уверенности, что один успех

породит другой и что это, в свою очередь, произведет следующий успех. Компания может стать слепой и не заметить открывающихся перед ней возможностей. Она может прекратить искать новые пути изготовления продукции и перестанет чувствовать тенденции развития рынка.

Чтобы иллюстрировать свою точку зрения, Майкл Делл ссылается на компанию Digital Equipment, исполнительный директор которой, Кен Олсен, был изображен в 1986 г. на обложке *Fortune* под заголовком «Самый успешный предприниматель Америки». Но как доказала история, кадр на обложке *Fortune* значил не много — Digital была в конечном счете приобретена главным конкурентом Dell, фирмой Compaq.

## ПОЙМИТЕ ЗНАЧЕНИЕ ИННОВАЦИЙ

Как вы узнаете из главы 8, Dell Computer Corporation заставила своих служащих почувствовать себя владельцами компании и, что более важно, действовать как владельцы. Один из способов достижения этого заключается в вопросах, которые они постоянно задают себе, коллегам, клиентам, поставщикам и т. п. В постановке вопросов заключается часть процесса обучения сотрудников. Майкл Делл считает открытость к новым идеям важнейшим качеством своего служащего. «Давайте смело признаем: если бы мы воспользовались всей полученной информацией и осуществили все свои идеи в 1993 и 1994 г., после чего сказали себе: „Это — все, что мы должны знать“, я, вероятно, не писал бы эту книгу, — говорит Делл в своей книге „Прямо из Dell“. — Но с момента возникновения

нашей компании мы должны были учиться в быстром темпе только для того, чтобы удержаться на уровне. Это почти подвиг, учитывая, как быстро происходят изменения вокруг нас». Но постановка вопросов также ведет к новым идеям, а новые идеи приводят к конкурентному преимуществу. «Учитесь очевидному для принятия неочевидных решений», — советует Делл своим служащим и постоянно напоминает им о том, что они должны идти к клиентам и задавать им различные вопросы. Из таких диалогов с клиентом и рождается творческое мышление. «Задавание вопросов — лучший способ совершенствоваться».

В своей книге Делл делится примером того, как творческое мышление привело его фирму к процветанию. Когда на рынке был представлен «сетевой компьютер» (Network Computer), бизнес-аналитики предсказывали конец ПК. Делл вообще не считал это «новой идеей». Он подверг сомнению подобные предсказания, полагая, что большинство пользователей ПК уже стали слишком зависимыми от своих машин. Он предсказывал будущее, в котором портативная вычислительная техника станет более важной, чем Сеть. Следовательно, Делл призвал специализирующееся на таких изделиях подразделение фирмы отвлечься от идеи сетевого компьютера и найти лучшее решение — то, в котором Dell могла бы играть активную роль. Таким решением стали «управляемые ПК» (Managed PC), т. е. традиционные ПК, но более гибкие и позволяющие сетевым администраторам конфигурировать, управлять и поддерживать аппаратные средства и программное обеспечение. Управляемые ПК были техническим прорывом и, несмотря на существование сетевых компьютеров, цитируем Делла, вызвали «бурю в мире информации».

Мораль этой истории заключается в том, что служащих нужно соответствующим образом обучать, чтобы они могли противостоять проблемам и быстро находить их наилучшее решение. Служащих необходимо научить постоянно себя спрашивать: «Как мы можем добиться большего успеха? Можем ли мы сделать что-то, чего не сделает никто другой, что позволит нам достичь нашей цели?»

## КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕЛИ

Это может быть очевидным, но любое ваше усилие в сфере инноваций требует, чтобы все служащие знали стратегические цели их компании, не говоря уже о целях отдела или подразделения. Если они не знают этого, их энергия будет направлена неверно.

Служащие, которые не имеют никакого представления о целях работы подразделения, могут впустую потратить свое время на неправильные усилия, что может даже привести к конфликту. Но эта проблема имеет гораздо большее значение. В Dell цели просты: создать по возможности наилучшее впечатление от фирмы у клиента. Стратегия фирмы — индивидуальная работа с каждым клиентом, что составляет часть ее корпоративной культуры и направляет внимание служащих на обеспечение и удовлетворение потребностей клиента.

«Обучение инновационному мышлению» не было бы эффективным, если бы служащие полностью не понимали целей фирмы и ее экономической модели с точки зрения капитала, цепи поставок, технологии

и рыночных тенденций. Как объясняет Майкл Делл, большинство служащих его фирмы может изложить основные принципы ведения бизнеса, потому что Делл тратит на их обучение инновационному мышлению большое количество времени; он информирует сотрудников о том, что происходит в фирме, о ее целях и необходимости их достижения. Каждый год Делл проводит встречи со служащими, на которых он обсуждает корпоративную стратегию, ситуацию на рынке и положение фирмы, а также планы на будущее. Затем он отвечает на вопросы сотрудников.

Такие встречи дают возможность поздравить подразделения фирмы с их успехами, что не только поддерживает мотивацию, но и влечет за собой возникновение новых идей и разработку новых методов работы. «Одна группа извлекает выгоду из того, что сработало у другой», — говорит Делл.

Общение — очень большая часть «инновационного мышления» в Dell. Сам Делл говорит: «Утром случаются события, на которые вы должны к полудню отреагировать. Мы должны быть конкурентоспособны 24 часа в сутки, 365 дней в году. Ощущение безотлагательности решения проблем обязательно».

## **НЕ ИГНОРИРУЙТЕ ПРОБЛЕМЫ — ОНИ НЕ ИСЧЕЗНУТ**

В своей книге Делл предостерегает: «Не пытайтесь надуть свинью». Он имеет в виду стремление некоторых компаний притвориться, что они не пахнут скандалом. Если в Dell возникают проблемы, их фиксируют. В своей книге Майкл Делл пишет: «Не

пытайтесь казаться лучше, чем есть на самом деле. Рано или поздно правда выйдет наружу».

Учитывая стратегию работы Dell, можно сказать, что в данном случае это более чем справедливо. «Мы постоянно получаем информацию обо всем, начиная от качества наших изделий до требований, направленных на их улучшение», — заявляет Делл. Эта информация доступна всем, вы можете легко получить любые необходимые вам сведения о фирме: например, критерии качества продукции и даже объемы продаж на текущий момент. Конечно, информация, предоставляемая компанией, подразумевает обратную связь с клиентом, которая обеспечивает возможность улучшения работы фирмы.

«Наши служащие знают, что они часть проблемы или часть ее решения», — говорит Делл. Если они не могут решить проблему самостоятельно, они знают, что всегда могут найти помощь. Но наиболее важно, что они знают, что однажды поставленные проблемы быстро решаются.

## **ПРИЗНАЙТЕ, ЧТО НИКТО НЕ ЗАСТРАХОВАН ОТ ОШИБОК**

Делл первым признал, что не все решения, принятые им, были правильными. Аналогично, он не ожидает, что его служащие будут правы всегда. Чтобы поощрять служащих к креативному мышлению, в корпоративных правилах Dell указывается, что ошибки являются приемлемыми, а любой опыт полезен. Если команда ошибается, но знает, почему она тер-

пит неудачу, это не провал. Скорее, полагает Делл, это «важная веха на пути к достижению успеха». Руководство, которое не прощает ошибок, не поощряет и дальнейших поисков, наоборот — оно дает служащим понять, что любое новшество может быть слишком опасным, так зачем пробовать?

## РИСК — БЛАГОРОДНОЕ ДЕЛО

Майкл Делл является сторонником разумного риска. Одной из иллюстраций этого стало его решение продавать компьютеры через [www.dell.com](http://www.dell.com). У Делла была значительная оппозиция по этому вопросу, но у него также были результаты исследований, утверждающие, что эта идея будет работать. То же самое произошло, когда Делл вышел на мировой рынок. Хотя его решение создать филиал в Великобритании было рискованным, оно основывалось на исследовании рынка компьютеров этой страны. Когда его решение оказалось успешным, он смог выйти за пределы Великобритании, в Канаду и Германию, а позже — в Швецию, Францию и Японию. Как считает Делл: «Если вы способны на риск, это может привести вас к выработке новой стратегии, дающей новые пути роста и развития».

## ТВОРЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ МАЙКЛА ДЕЛЛА

Майкл Делл и его фирма готовы на риск. В связи с этим Делл может дать следующие рекомендации новичкам в бизнесе.

- *Создавайте среду для инноваций.* Если служащие ощущают себя собственниками компании, это поощряет их задавать вопросы о рынке, потребностях клиентов и т. п. На основе таких вопросов часто возникают идеи, которые могут предоставить вашей фирме конкурентное преимущество.
- *Постоянно учитесь.* Как заметил Делл, учение — это насущная потребность. Слишком легко отстать от заданного темпа. Вы всегда должны быть в курсе происходящих в мире изменений и располагать необходимой информацией, благодаря которой вы сможете решить свои текущие и потенциальные проблемы.
- *Действуйте, чтобы решать проблемы.* Не позволяйте проблеме оставаться без внимания. Чем скорее вы ее решите, тем менее негативными будут последствия.
- *Не штрафуйте служащих за неудачи.* Если служащие учатся на своих ошибках, то ошибки допустимы. Наказание тех, чьи творческие идеи терпят неудачу, негативно влияет не только на тех, кто потерпел неудачу, но и на их коллег.
- *Позвольте себе разумный риск.* Решения, основанные на знании — качественном и количественном, — станут, вероятно, успешными. Даже если они окажутся неправильными, приобретенный опыт будет весьма полезен.



Глава 8

# **ДУМАЙТЕ И ДЕЙСТВУЙТЕ ГЛОБАЛЬНО**

Через пять лет будут существовать  
два вида вице-директоров: те, кто  
мыслит глобально, и безработные.

**Питер Дракер**



**М**айкл Делл рано понял значение превращения Dell Computer Corporation в глобальную компанию. Фирме было только два с половиной года, и капитала было еще недостаточно, но Делл и его команда управления знали, что они были должны расширить их бизнес за пределы США. Они изучали вероятные рынки и отвергли некоторые из них, потому что они уже были завоеваны местными фирмами (например, Япония) или не соответствовали долгосрочным планам компании (например, Канада, которая даже в случае успеха Dell не помогла бы ей утвердиться в Европе). Окончательным решением стала Великобритания. Делл бывал там неоднократно. Он увидел свободную нишу в бизнесе в такой же сфере. Торговля компьютерами процветала, но качество товаров было плохим.

Делл пишет, что в Великобритании существовал поставщик Amstrad, который продавал то, что Делл называет «одноразовым ПК» — весьма недорогую модель и сервис среднего качества. По мнению Делла, Amstrad помог Dell, научив ее потенциальных клиентов не покупать дешевые ПК с ненадежными компонентами и некачественной технической поддержкой. Следовательно, Amstrad заложил основу для последующего успеха Dell в Великобритании.

## **ВЫХОДИТЕ ЗА ГРАНИЦУ ПОСТЕПЕННО**

Представительство Dell открылось в Великобритании в июне 1987 г. Отзывы британской прессы об

этом событии были отрицательными. По общему мнению, прямые продажи не будут работать в Великобритании. Случилось как раз обратное. Dell в Великобритании была прибыльна с самого начала. Теперь этот бизнес с ежегодным доходом почти в 1 млрд долларов. Успех в Великобритании послужил трамплином для дальнейшего развития в Европе. Dell сразу же продвинулась в Канаду и Германию. После этого она направилась в Швецию, Францию, страны Тихоокеанского региона и Японию.

## **РАСТИТЕ ГЛОБАЛЬНО**

Это было немногим более десяти лет назад. Сегодня Dell Computer работает в Северной и Южной Америке и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Американская доля охватывает США, Канаду и Латинскую Америку. Европейская — европейские страны, а также некоторые средневосточные и африканские. Сегмент Азиатско-Тихоокеанского региона и Япония включают в себя Японию, Австралию и Новую Зеландию.

## **«ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО ГЛОБАЛИЗАЦИИ» ОТ ДЕЛЛА**

Рано или поздно вы должны признать, что мир глобален и существуют замечательные возможности для тех организаций, которые делают бизнес за пределами собственной страны. Для тех, кто считает, что проблема заключается не в этом, выходить на мировой рынок или нет, а в том, как максимизировать успех и минимизировать риск на

этом рынке, Майкл Делл может привести несколько рекомендаций, основанных на собственной стратегии.

- *Не прыгайте, не глядя куда.* Множество фирм среднего и меньшего размеров слишком поспешно выходят на мировой рынок. Делл имел несколько вариантов и выбрал именно рынок Великобритании, потому что он знал о качестве изделий, продаваемых там, видел общие черты компьютерных рынков США и Великобритании и полагал, что рынок Великобритании будет лучшей стартовой площадкой для выхода его фирмы на европейский рынок.
- *Выберите ваш глобальный подход.* Несмотря на сомнения скептиков, Делл верил, основываясь на своей работе в США, что подход прямых продаж будет работать в Великобритании, и он оказался прав. С тех пор его фирма многократно завоевывала другие зарубежные рынки, и в каждом случае он применил этот подход, приспособив его к местным культурным нормам. Завоевание рынков одной страны за другой было частью большого плана, основанного на региональных рыночных исследованиях, сопровождаемых более глубокими исследованиями каждой страны.
- *Разрабатывайте ваши глобальные планы до мельчайших деталей.* Майкл Делл и его команда — последовательные противники мгновенного захвата целого региона, так как при этом существует опасность выхода из бизнеса одной или двух стран в пределах региона, которая может повлиять на бизнес во всем регионе.
- *Развивайте глобальный менталитет.* Делл и его команда сделали своей глобальной целью выход на мировой рынок. Однако вы должны учитывать, что глобализация может потребовать быстрых темпов роста и развития, которые ваша фирма просто будет не

способна обеспечить. Следовательно, лучше оставаться на внутреннем рынке до тех пор, пока у вас нет соответствующих ресурсов. Глобализация подразумевает наличие соответствующего капитала и ресурсов.

- *Поддерживайте качество вашего изделия на должном уровне и обеспечение соответствующего сервиса.* Выводя своих поставщиков на мировой рынок, фирма гарантировала, что изделие, произведенное вне США, будет точно таким же, как изготовленное в Америке. Уровень сервиса, предоставляемого компанией на мировом рынке, является точно таким же, как на внутреннем рынке. Когда вы конкурируете на зарубежных рынках, все, что у вас есть, — это ваша репутация. Мир при этом становится гораздо меньше, если речь идет о качестве вашего изделия или обслуживания, — плохая репутация, заработанная в одной части планеты, может мгновенно дойти и до других регионов.

## **УМЕЙТЕ АДАПТИРОВАТЬСЯ, КОГДА НЕОБХОДИМО**

«На каждом этапе глобального расширения, — вспоминает Майкл Делл, — нами могла быть совершена ошибка». Скептики, казалось, исчезли только после успешного выхода фирмы на рынок Западной и Центральной Европы, но затем снова оживились, когда компания направила свои усилия на азиатский рынок. Они утверждали, что модель прямых продаж была западной концепцией и не будет работать в Тихоокеанском регионе. И снова Dell доказала, что они не правы. «Они думали, что мы абсолютно сумасшедшие», — говорил Майкл Делл, вспоминая

тот момент, когда компания заявила о своем выходе на азиатский рынок.

В своей книге Делл ссылается на Перси Барневика, главу шведской корпорации, который сказал относительно политики собственной фирмы: «Мы не глобальный бизнес. Мы — собрание местных бизнесов с интенсивной глобальной координацией». Делл указывает, какие изменения необходимо осуществить, чтобы выйти на мировой рынок: начиная с таких очевидных факторов, как, например, осознание того, что вы не можете продавать англоязычные компьютеры в России, и кончая такими глобальными проблемами, как адаптация маркетинга с учетом традиций и менталитета жителей той или иной страны. Например, в Германии Dell указывает номера факсов, чтобы клиенты могли связаться с сотрудником фирмы, потому что немцы не привыкли звонить по телефону в ответ на рекламу: «Они считают это излишне поспешным». Факс запрашивает имя человека и телефонный номер, после чего представитель продаж Dell может позвонить ему, и дальнейшая беседа будет очень похожа на ту, которая произошла бы, если бы немецкий клиент позвонил сам.

Однако в остальном модель прямых продаж в Германии, как и любой другой стране, очень похожа на ту же модель в США. Когда местное руководство не оценило всех достоинств модели прямых продаж и попробовало построить гибрид, у них не получилось. Вот почему Майкл Делл очень избирателен в отношении тех, кого он нанимает для работы на международном рынке. По его мнению, вы должны нанять тех, кто может воплотить в жизнь представление об образе компании.

Внутренние продажи явно играют важную роль в годовом отчете Dell. Например, доходы от ведения бизнеса в Азиатско-Тихоокеанском регионе и Японии увеличились на 79% с 1997 по 1998 г. и на 37% с 1998 по 1999-й. Доля прибыли на европейском рынке возросла на 50% за 1998 и 1999 гг. с ростом во всех группах клиентов и линиях продукции.

Совсем недавно Dell Computer расширила свой внешний рынок, открыв производство в Италии и Китае. Решение об осуществлении прямых продаж и технической поддержки в Милане не породило такого интереса, как подобный шаг в Китае. Dell уже ведет работу с клиентами в тринадцати странах в Тихоокеанском регионе. В феврале 1998 г. она объявила, что открывает свой филиал в самой густонаселенной стране мира, начала производство и продажу компьютерных систем на южном побережье Китая.

## **КУДА ВЫ ХОТИТЕ ОТПРАВИТЬСЯ?**

Если вы планируете сделать вашу компанию глобальной, вы должны начать с обзора различных регионов. Предлагаем вам для размышлений некоторую весьма любопытную информацию.

- *Западная Европа.* 23 страны Западной Европы являются одними из наиболее преуспевающих в мире, но не все эти страны одинаково богаты. Например, средний годовой доход на душу населения в Португалии — 8700 долларов по сравнению с 36 900 долларов в Швейцарии. Хотя есть еще разница в традициях, менталитете и т. д. сегодня когда различные общества



Западной Европы стали во многом похожи. Любая фирма, заинтересованная в ведении бизнеса в Западной Европе, должна учесть оплату в евро. Создание обще-европейской валюты уже породило многочисленные изменения. Любая компания, планирующая торговать в любой из стран этого региона, должна понять, что лучше всего она может извлечь выгоду из объединенной Европы.

- *Восточная и Центральная Европа.* Плюсы ведения бизнеса в этих странах заключаются в том, что потребители Восточной Европы знакомы с западными фирменными знаками и рассматривают их как признаки продукции более высокого качества, чем свои внутренние изделия. Но есть и минусы: это не только этнические войны в пределах Балканских стран, но и бедная дистрибьютерская инфраструктура, слабо развитый оптовый рынок, недостаточное и непривлекательное розничное пространство, отсутствие самообслуживания и существование того, что называется трехлинейной системой («выбрать, оплатить и приобрести товары»). Это все затрудняет процесс покупки и отнимает много времени.
- *Азиатско-Тихоокеанский регион.* Страны, которые составляют регион Тихоокеанского бассейна, включают 56% всего населения земного шара и 28% мировой прибыли, по данным на 1995 г. За исключением развитых экономик Японии, Сингапура, Гонконга и Австралии, Тихоокеанская Азия сравнима в экономическом росте для США и Западной Европы с эрой после Второй мировой войны. Предполагать, что страны Тихоокеанской Азии имеют похожие культуры, будет очень большой ошибкой. Даже в пределах одной страны, такой как Китай, имеются обширные этнические различия. И это не говоря уже о различиях политических

структур и культур. Следовательно, фирма, изделие которой хорошо работает в Японии, не должна делать вывод, что тот же продукт, уже не говоря о маркетинговой кампании, обязательно будет работать в Гонконге или Южной Корее.

- *Латинская Америка.* Она включает Карибскую, Центральную и Южную Америку и Мексику. Это дом для 480 миллионов людей, и по площади она гораздо больше, чем Западная Европа. Существует значительный интерес к странам Латинской Америки, поскольку сбалансированные бюджеты этих стран стали приоритетом их внутренней политики, и правительство этих стран предпринимает все усилия, чтобы устранить барьеры во внешней торговле и инвестициях.
- *Ближний Восток* включает 17 стран, составляет 1,5% от ВВП в 1995 г., имеет общую численность населения примерно 299 млн человек, ежегодный доход на душу населения составляет 3690 долларов. В связи с войной в Персидском заливе регион пришел в упадок, поскольку арабы Залива и их союзники разделились, чтобы принять помощь США, союзника Израиля, для нанесения поражения Ираку.
- *Африка.* Африканский континент настолько велик, что США уместились бы на нем приблизительно три с половиной раза. Фактически Африка разделена на три различных области: Южноафриканская республика, Северная Африка и Черная Африка, расположенная между пустыней Сахарой на севере и рекой Замбези на юге. Развивающийся регион, Африка имеет ежегодный доход на душу населения 4700 долларов. Даже Южноафриканская республика, известная своими золотыми рудниками (приблизительно половина мирового экспорта), имеет ВВП на душу только 2800 долларов. Проблемы в целом одинаковы: медленный рост и низ-

кие инвестиции. Задача для бизнеса, заинтересованного в этом регионе, заключается не в том, чтобы стимулировать спрос на изделия, а в том, чтобы идентифицировать наиболее важные потребности и развивать продукты, которые их удовлетворяют.

«Этот шаг подводит нас ближе к нашим клиентам на рынке, который предоставляет превосходные возможности долгосрочного роста для Dell, — сказал Морт Топфер, вице-председатель компании. — Прогресс в Китае — реальная веха для нашей компании». Только двумя годами ранее фирма объявила о росте инвестиций в Азиатско-Тихоокеанский регион с офисами в шести странах и строительстве производственного предприятия в Малайзии. Предприятие в Малайзии сегодня стало центром всестороннего управления в Азиатско-Тихоокеанском регионе, который включает в себя Австралию, Китай, Восточную Россию, Гонконг, Индию, Индонезию, Корею, Малайзию, Новую Зеландию, Пакистан, Филиппины, Сингапур, Тайвань и Таиланд. Теперь компания расширяет сферу своей деятельности в Китае.

## **ПОМОГИТЕ ПОСТАВЩИКАМ ВЫЙТИ ЗА ГРАНИЦУ**

Расширение компании по всему миру также внесло изменения в модель прямых продаж Dell. В сущности, компания решила, что будет гораздо дешевле покупать комплектующие у поставщиков, расположенных около ее заводов. Так, объясняет Майкл Делл, его компания обратилась к своим поставщикам и сказала им,

что, если они хотят продолжать поставки фирме, они должны обслуживать Dell во всем мире. Например, поставщик, который снабжал своими изделиями промышленное предприятие в Ирландии, должен был теперь построить производственное предприятие около завода фирмы в Малайзии.

## СМОТРИТЕ НА ВЕЩИ ШИРЕ

Уже в 1987 г. Dell могла стать глобальной компанией. Майкл Делл представлял деятельность в одной или более зарубежных странах не как побочную, а как неотъемлемую часть его фирмы. Делл знал, что расширение его фирмы будет зависеть от получения точек опоры во всех регионах мира. Это мнение до сих пор существует в Dell.

Подобно многим руководителям, сначала Деллу пришлось решить некоторые серьезные вопросы.

- Имела ли его компания достаточные финансовые ресурсы, чтобы управлять мероприятиями за границей?
- Был ли так велик риск для компании менее чем с трехлетней историей?
- Мог ли выход на внешний рынок стать успешным еще до того, как появилась достаточная окупаемость?
- Самое важное: будет ли работать тот же самый рыночный подход — прямые продажи — в Великобритании и во всем мире так успешно, как он работал в Соединенных Штатах?

С другой стороны, краткий визит Делла в Великобританию и последующие исследования ясно указали на то, что те же самые проблемы в компьютерной промышленности, которые существовали в США, были и там. Выход на мировой рынок означал возможность повысить доходы. Делл рассуждал, и весьма мудро, что если бы он не извлек выгоду из рыночных возможностей на мировом рынке, это сделали бы его конкуренты из США. Как только местные потребители отдадут свои предпочтения вместо местных поставщиков вашим конкурентам, вхождение на рынок станет большой проблемой, так как вам придется столкнуться не только с местными поставщиками, но и с существующими конкурентами, уже укрепившими свои позиции на рынке.

Если вы определенно решили выйти на внешний рынок, несомненно, что глобализация является очевидным шагом для большинства фирм, так как это решает множество основных проблем, таких как:

- поиск новых клиентов;
- расширение рынка;
- сохранение клиентов, поскольку вы учитесь на зарубежном рыночном опыте и у конкурентов;
- улучшение методов управления;
- обеспечение технологической модернизации;
- новые методы маркетинга.

Таким образом, продвижение на внешний рынок хорошо позиционирует бизнес для выживания и роста, даже во время рыночных колебаний. Но продвижение на внешний рынок — нелегкое дело. С другой стороны, ключевое правило международного бизнеса — «упрощай». Как говорит Майкл Делл, те, кто попытался приспособить его стратегию прямых продаж, не сумев учесть культурных особенностей той или иной страны, потерпели неудачу.

## **БУДЬТЕ ГОТОВЫ К НЕОБХОДИМОСТИ РЫНОЧНОЙ АДАПТАЦИИ**

Большинство руководителей понимают необходимость обратить внимание на язык страны, в которой они начинают действовать. История о том, как реклама Pepsi Cola «Оживай с Pepsi» была переведена на немецкий как «Выходи из могилы с Pepsi», всем известна. Так же как и перевод названия тонизирующей воды Schweppes на итальянский как Il Water, т. е. «ванная комната». Так что большинство компаний, распространяющих свою деятельность на мировой рынок, должно обращать внимание на название торговой марки. Важна и стратегия маркетинга. Успешный маркетинговый подход в одной стране не будет автоматически работать в другой стране. Примером могут служить 800 номеров, которые используют клиенты в США, чтобы заказать оборудование у Dell, и номера факса, которые требуют клиенты в Германии. Страны и народы мира отличаются друг от друга. Предпочтение потребителей, конкуренты, дистрибуторские каналы и средства информации могут суще-

ственно отличаться. Любая фирма, планирующая продвижение на мировой рынок, нуждается в изучении пространства, в котором маркетинговые планы и программы могут быть развернуты во всем мире, так же как и пространства, к которому они должны быть приспособлены. Весьма распространено выражение, отражающее эту ситуацию: «Думайте глобально и действуйте локально».

Решению выйти на зарубежный рынок должно предшествовать изучение:

- местной конкуренции;
- текущих дистрибьютерских каналов и маркетинговых стратегий местных компаний;
- сравнение местных изделий или услуг с теми, которые вы предложите;
- отношения потребителя к изделию или сервису, который вы планируете предложить;
- местных традиций и менталитета, а также местоположение, чтобы определить расположение ваших предприятий;
- ресурсов. Подход Делла заключается в том, чтобы брать своих поставщиков с собой и производить товары в различных регионах мира. Но другие фирмы предпочитают производить товар в своей родной стране — стратегия, которая иногда отталкивает местных клиентов, особенно если в стране, где планируется продавать изделие, есть

сильные националистические чувства, что подразумевает существенное значение надписи «Made in [родная страна]».

В каждом конкретном случае, когда Dell выходила за рубеж, она проводила соответствующие исследования перед началом своих действий в этой стране или регионе. Когда Dell вступала в регион, она уже была хорошо осведомлена о тех фирмах, которые приходят на рынок, потом уходят, затем пробуют вернуться снова, проходя очень трудный период восстановления рыночного интереса.

«Из 22 журналистов, прибывших на пресс-конференцию, все, кроме одного, пророчили, что фирма провалится... Бизнес был выгоден с самых первых дней, и теперь Dell в Великобритании — это компания с годовым доходом почти 2 миллиарда», — говорит Майкл Делл, вспоминая начало деятельности в Великобритании

Начальное вступление Dell в глобализацию, возможно, было основано на кратком визите Делла с семьей в Великобританию и на мыслях относительно других региональных рынков. Но последующие решения были тщательно обдуманы после проведения ширококомасштабного исследования местных рынков.

В настоящее время планируется начало деятельности в Бразилии.



---

Глава 9

# **БУДЬТЕ ВЕРНЫ СВОИМ ТАЛАНТАМ**

---

Воображение, подобно лошади, несет вас над землей, но все же это не ковер-самолет, который избавляет вас от случайностей.

**Робертсон Дэвис**



**Т**рудно быть сегодня успешным предпринимателем. Общество ожидает, что вы будете все время придумывать нечто новое, находя новые способы стать успешным, чтобы доказать, что первый раз не был только счастливой случайностью.

Иногда стремление повторить первый успех настолько велико, что предприниматель забывает о тех качествах, которые сделали его бизнес успешным. Он начинает двигаться в совершенно противоположном направлении. Это не значит, что организации не следует непрерывно совершенствоваться. Но желание превзойти самого себя не должно искажать трезвый взгляд на ситуацию.

Когда Dell Computer стала известна в 1984 г., у нее были три корпоративные особенности:

- модель прямых продаж;
- признание важности мнения клиентов;
- пренебрежение к накоплению запасов.

Эти три корпоративные особенности претерпели модернизацию, отражая изменения, которые произошли с тех давних пор, но они продолжают оставаться основой бизнеса. Делл не отклонился от этой успешной триады. Это не помешало ему исследовать новые деловые возможности, но опыт, полученный в начале существования компании, объяснил ему, как важно оставаться верным тому, что некогда принесло фирме истинный успех.

## **СОБЫТИЯ, КОТОРЫЕ ПРЕПОДАЛИ МАЙКЛУ ДЕЛЛУ УРОК И НАУЧИЛИ БЫТЬ ВЕРНЫМ САМОМУ СЕБЕ**

С 1990 по 1992 г. наблюдался существенный рост компании. На волне энтузиазма Делл и его команда решили, что пришло время продавать продукцию, как это делали другие подобные фирмы, через розничные каналы сбыта (в дополнение к прямым продажам). Через два года Dell отказалась от розничного канала. Она объявила только, что ее компьютеры будут продаваться на аукционе Wal-Mart. Dell действительно успешно продавала ПК через такие магазины, как CompUSA и Circuit City, но компания фактически не имела прибыли на продажах. Ничего нельзя было изменить в схеме, чтобы уменьшить издержки производства и увеличить прибыль.

### **МАЙКЛ ДЕЛЛ И У. ЭДВАРДС ДЕМИНГ**

Майкл Делл, возможно, никогда не встречался с Эдвардсом Демингом, но его модель ведения бизнеса ясно демонстрирует четырнадцать пунктов, которые составляют основу подхода Деминга к управлению.

1. *Боритесь за непрерывное усовершенствование.* Да, Dell Computer базируется на трех принципах, но это не удержало фирму от непрерывного усовершенствования изделий и услуг.

2. *Мудро используйте ресурсы.* Использование информации от поставщиков гарантирует Dell, что ее предприятия правильно расходуют ресурсы.
3. *Гарантируйте качество с самого начала.* Dell поддерживает качество своих товаров и услуг на должном уровне, соответствуя определенным стандартам.
4. *Укрепляйте отношения с несколькими ключевыми поставщиками.* Делл знает, что постоянный поиск новых поставщиков только порождает несостоятельность продукции и проблемы качества. Скорее, он верит в построение долгосрочных, преданных и доверительных отношений с маленькой группой поставщиков.
5. *Предотвращайте повторение проблем, а еще лучше — избегайте их появления.* Это служит поводом для постоянных размышлений топ-менеджмента и встреч производственных коллективов.
6. *Обучайте персонал.* Делл создает трудовые коллективы, в которых каждый из его членов имеет ясное представление о том, как выполнять свою работу.
7. *Обеспечьте реальное лидерство.* Такое лидерство начинается с вершины — с самого Майкла Делла. Но у каждого из подразделений и рабочих групп есть лидеры.
8. *Предоставьте служащим возможность задавать вопросы.* Как отметил Деминг, служащие делают что-либо неправильно, когда боятся задавать вопросы.
9. *Стимулируйте взаимодействие в фирме.* В Dell служащие организованы в команды. Поток информации, пересекая корпоративные границы, поддерживает чувство взаимодействия во всей организации.
10. *Обеспечьте контроль за результатами.* Лозунги не работают. Факты и числа, на которые могут ориен-

тироваться менеджеры, повышают производительность.

11. *Установите цели и стандарты, по которым оценивается работа.* Они дают четкое представление о цели работы.
12. *Поощряйте профессионализм.* Делл стремится уничтожить те препятствия, которые мешают качественной работе: например, неадекватные инструкции, дефектное оборудование, плохой контроль качества (см. глава 4).
13. *Обеспечьте возможности для карьерного роста служащих.* Больше знаний означает больше возможностей для служащих — и увеличение производительности для компании.
14. *Клиент всегда на первом месте.* Деминг писал: «Потребитель — наиболее важная часть производственной линии. Качество должно быть нацелено на нужды потребителя, настоящие и будущие».

Многочисленные аналитики считали, что компания прекратит свой рост при выходе из сферы розничных продаж. Несмотря на это, Dell отошла от розничной продажи и сфокусировала внимание на прямых продажах. Поскольку изделия, продаваемые напрямую, и изделия, продаваемые через розничную продажу, требовали различных спецификаций, это решение фактически упростило производство. По мнению Dell, оно сфокусировало внимание на прямой модели, которая стала базисом для успеха фирмы.

В интервью *Harvard Business Review* Майкл Делл сказал: «Я не думаю, что мы знали, как далеко могла

увлечь нас прямая модель. Она обеспечила последовательную стратегию для Dell, несмотря на большое количество изменений в нашей промышленной сфере». В частности, он отметил, как такая модель позволила фирме улучшить ее отношения и с поставщиками, и с клиентами. «Виртуальная интеграция» позволила построить большой бизнес и сделать это намного быстрее, чем если бы это произошло при вертикальной интеграции.

Аналогично желание ускорить темпы развития бизнеса привело к нарушению другого правила деятельности Dell: «спрос — поставка». В 1989 г. компания закупила больше, чем это было необходимо, чипов памяти в преддверии увеличения объемов продаж, которые она ожидала. Мало того, что она закупила количество чипов, основываясь на преувеличенном прогнозе, но она их купила, когда цены были нестабильными. Сразу после закупки Dell цены упали. Хуже того, технологически чипы оказались бесполезны почти сразу после покупки, поскольку объем чипа вырос с 256 килобайтов до 1 мегабайта. Dell осталась с чипами, которые никто теперь не использовал, и фирма не могла их перепродать.

Таким образом, опыт научил Майкла Делла учитывать значение оборота запасов. Появилось понимание того, что Dell необходимо покупать комплектующие у других, прежде чем самой приступать к производству компьютеров. «IBM, Compaq и HP подписались под мнением „мы должны развивать все"», — сказал Делл журналистам. Но Dell не увидела успеха в возможности размещения маленьких полупроводниковых чипов на материнских платах. «Я не говорю, что эта дея-

тельность не важна. Это должно быть сделано очень хорошо. Но это не является источником выгоды, которую собирается получить Dell», — сказал он в интервью *Harvard Business Review*.

Третий урок может показаться самым странным, особенно для фирмы, ориентированной на потребителя. Без сомнения, Dell прислушивается к своим клиентам, пытается соответствовать требованиям рынка и удовлетворять потребности клиента. Но в самом начале существования фирмы Делл забыл об этом. В сущности, тогда Dell решила за своих клиентов, что они хотели бы получить некоторые технологические новинки. Теперь Майкл Делл ищет способы прислушиваться к своим клиентам, такие как «Платиновые форумы», проводимые два раза в год в каждом регионе мира. Приблизительно 100 членов высшего менеджмента компании и специалистов из инженерных команд и команд разработчиков встречаются с корпоративными клиентами, чтобы обсудить ожидаемые изменения технологии. Делл говорит, что «цель этих „Платиновых форумов" для нас очевидна — получение необходимой информации».

Так что опыт показал Dell значимость представления о границах своих возможностей. В беседе с группой бизнесменов в Сан-Франциско весной 1999 г. Майкл Делл сказал, что его фирма потратила годы, совершенствуя свою стратегию: «Сфокусированный на клиенте процесс интеграции аппаратного и программного обеспечения, которая приносит экономические выгоды Dell и ее клиентам; персонифицированный процесс отношений с клиентами, который позволяет нам обеспечивать еще лучшее качество



обслуживания; хорошо развитая инфраструктура для управления большими объемами заказов и непрерывный поток материально-технического обеспечения». Он приписывает Dell Computer способность продавать и обслуживать новые потребительские сегменты и расширяться географически так же успешно, как и успешно вводить в производство новые изделия высокого качества

Не стоит думать, что Dell не изменила свою формулу, когда возникла необходимость, о чем свидетельствует адаптация прямой модели к прямой интернет-модели. По мнению Майкла Делла, Интернет был естественным для его фирмы способом связаться с клиентами и обеспечить их информацией. «Нет ничего более прямого, чем разрешить клиентам конфигурировать свою собственную систему в режиме реального времени и тут же предоставить им подтверждение заказа», — сказал Делл журналисту *Industry Week*. По его мнению, Интернет предлагает «новый уровень отношений с клиентами». И не только в смысле продаж. Dell создала более 60 000 защищенных паролем настроенных под клиента интернет-страниц Premier Pages, содержащих всю необходимую информацию. Эти Premier Pages предоставляют клиентам ту же сервисную информацию, что и собственные техники и инженеры Dell. Неудивительно, что компания получает еженедельно 400 тыс. электронных писем по обслуживанию и поддержке по сравнению с 165 тыс. телефонных звонков еженедельно.

Но, как сказал Майкл Делл, он-лайн-торговля представляет собой только маленькую часть возможностей Интернета. По его мнению, реальная ценность Интер-

нета заключается в способности изменить традиционные отношения между поставщиками, продавцами и клиентами. «Те компании, которые используют для этого Интернет, которые делают Сеть неотъемлемой частью своей стратегии, имеют потенциал, чтобы фундаментально изменить лицо мировой конкуренции», — сказал Делл в интервью *Industry Week*. Делл упомянул специальные интернет-страницы для поставщиков, которые позволяют этим фирмам обеспечивать Dell информацией в реальном времени относительно мощностей, возможностей и качества компонентов. Dell, в свою очередь, обеспечивает поставщиков информацией от клиентов, полученной благодаря ее Premier Pages, о качестве изделий, спросе, технических требованиях и рыночной оценке. По мнению Майкла Делла, Интернет действительно повышает ценность информации. «Мы можем использовать проектные базы данных совместно с поставщиком и партнерами таким способом, который был невозможен еще пять — десять лет назад. Это ускоряет время и создает прибыль, которая может быть разделена между покупателем и поставщиком». Кроме того, Dell продолжает практиковать прямую модель, хотя теперь уже в Интернете, а также поддерживает и развивает высокоэффективное производство.

## **НЕ ОБРАЩАЙТЕСЬ С УСПЕХОМ НЕБРЕЖНО**

Майкл Делл верит в формулу: «Если не ломается, не стоит и чинить». С другой стороны, он также понял, что нельзя пренебрегать уроками успеха. Делл полностью согласен со следующими правилами.

- *Учитесь на собственном опыте.* Ошибки предоставляют возможность — если мы их правильно оцениваем — усовершенствования наших методов управления.
- *Полагайтесь на факты.* Говорим ли мы о цифрах, касающихся объемов продаж, или количестве клиентов, факты важны для правильной оценки ситуации и принятия соответствующих решений.
- *Адаптируйте корпоративную стратегию к реальности.* Хотя важно придерживаться своего курса, внесение в него некоторых изменений может быть просто необходимо, как в случае с Интернетом: Dell использовала дополнительную возможность общения с клиентами и поставщиками, которую он предоставляет. Информация всегда имеет огромное значение, а Сеть обеспечивает больший объем информации и быстрый доступ к ней.
- *Полностью используйте Интернет.* Учитывая важность, которую Dell придает Интернету, он заслуживает того, чтобы быть вынесенным отдельным пунктом в этом списке. Майкл Делл говорит: «Сеть предоставляет вам новые неограниченные возможности».

Глава 10

# **УПРАВЛЕНИЕ ГИПЕРРОСТОМ**

Пропасть невозможно перепрыгнуть  
в два прыжка.

**Китайский философ**



**В**опреки общепринятому мнению Майкл Делл полагает, что, когда фирма становится больше, ее рост не замедляется. Но тогда Делл может говорить только о своей собственной компании. Каждый год в первые восемь лет существования компания вырастала на 80%; с 1992 до 1998-го она вырастала на 55% ежегодно. В 1999-м рост компании был около 30%.

## **ОСОЗНАЙТЕ, ЧТО У РОСТА ЕСТЬ СВОИ РИСКИ**

Без сомнений, этот вид роста — Делл называет его «гиперрост» — может быть действительно захватывающим процессом. Но чрезмерно высокий темп развития может привести к ошибкам управления. В своей книге, посвященной проблемам развития бизнеса, Питер Мейер, основатель консультационной фирмы The Meyer Group, говорит: «Рост может спасти вас. Рост может свести вас с ума. Он может нести новую жизнь. Но он может также убить ваш бизнес».

Следовательно, быстрый рост требует сильного кормчего у руля корпоративного судна — кого-то вроде Майкла Делла, способного на то, что Мейер называет «рассудительное управление ростом».

Когда вы просматриваете статью за статьей, написанной о Майкле Делле с тех пор, как он основал компанию, в глаза бросаются два термина. Один — «виртуозный продавец» — часто использовался в пер-

вые годы существования Dell Computer. На встрече акционеров в 1997 г. Делла сравнили с политическим деятелем в период предвыборной кампании, пожимающим руки избирателям; он даже установил трибуну, чтобы показать инвесторам слайды успехов его компании за последние три года. Диаграмма сравнила акции Dell с акциями его шести самых больших конкурентов. Восходящий наклон линии Dell был вдвое круче, чем у других. Делл, по свидетельствам очевидцев, взгляделся в толпу, сделал паузу, затем усмехнулся и сказал: «К этому мне нечего добавить».

Предприниматели должны быть превосходными торговцами, чтобы сделать свои мечты реальностью.

## **ВАЖНОСТЬ РУКОВОДСТВА**

Но у Майкла Делла есть нечто большее. Это стало очевидным, когда компания начала быстро расти. Другая и более важная сторона Делла стала очевидной — он выдающийся руководитель. Делл и его команда управления постоянно продумывают свои действия. Когда возникают проблемы, сказал он аудитории, «мы спрашиваем себя, как можно спланировать, чтобы это не произошло вновь, или как можно улучшить процесс, чтобы предотвратить подобные случаи».

## **КЛЮЧИ ОТ КОРОЛЕВСТВА**

Чтобы получать прибыль из управления информацией — а это ключ к прошлой, настоящей и будущей стратегии роста Dell, — руководители должны повернуться лицом к вирту-

альному миру торгового пространства. Авторы *Harvard Business Review*, Джеффри Ф. Рейпорт и Джон Дж. Свиокла, профессора по бизнес-администрированию в Гарвардской школе бизнеса, указывают, что компании должны обратить внимание на то, как их компании создают ценности не только в физическом мире, но также и в виртуальном мире, которым они называют сетевое торговое пространство.

Для обычного бизнеса информация сама по себе ценностей не создает; она рассматривается только как «поддерживающий элемент», пишут два профессора из Гарварда. Они приводят примеры, как менеджеры используют информацию о запасах, производстве или материально-техническом обеспечении, чтобы эффективнее управлять бизнес-процессами. «Но они редко используют информацию саму по себе, чтобы создать новую ценность для клиента».

Именно так сделала Federal Express, когда позволила клиентам отправлять посылки через интернет-сайт компании. После того как пакет был поставлен, отправитель мог узнать даже имя человека, который занимался его посылкой. Это бесплатная услуга от FedEx, добавляющая ценность для клиентов и таким образом увеличивающая их верность. Другой пример — музыкальный отдел МСА. Поскольку стало возможным делать музыкальные записи, редактировать и распространять их непосредственно по сети или через коммерческие интернет-услуги, МСА намеревалась создать интернет-сайт, чтобы распространять цифровые аудио- и видеобразцы записей и обеспечивать посетителей информацией о гастролях оркестров. Цитируя Рейпорта и Свиоклу, сайт стал «демонстрационным залом» отдела и в свое время станет новым розничным каналом. Далее сайт может использоваться для поиска новых талантов вместо оркестровых прослушиваний в студии, чтобы редактировать музыку на компьютере, вместо того чтобы делать запись за записью в студии.



В дальнейшем MCA могла бы расширить свою потенциальную аудиторию, приглашая фанатов слушать музыку прямо через Интернет, поскольку последние музыкальные версии, как и интервью с музыкантами, первым делом появляются именно там. Таким образом возник бы новый вид отношений с клиентами.

В 1993 г. в статье из *Security Management* описывалось, как Dell Computer проводила мероприятия по усилению внутренней безопасности, используя самые последние электронные технологии и применяя новую кадровую политику, направленную на стратегическое объединение штатных и контрактных служащих. После подробного описания созданной Dell системы менеджер службы безопасности Dell Роберт Л. Энсли заключил, что Dell «поняла, что самое дешевое решение не всегда лучшее; лучше заплатить несколько лишних долларов, чтобы иметь качество, которое жизненно важно в период роста компании». Таким образом, он подтвердил рассказанную многими репортерами историю Dell, указывая на последовательность и целеустремленность как на сильные стороны не только ее лидера, но созданной им корпоративной культуры.

Эндрю Гроув из Intel говорит о Dell: «Она занимается делом, которое кажется другим провальным, и побеждает». Гроув полагает, что «Dell всегда способна вычислить следующее препятствие, чтобы остаться впереди. Это у них в генах». Когда Делла спрашивают, не боится ли он, что Compaq и другие конкуренты перейдут к прямым продажам, его не сбить с толку — он верит, что его компания имеет

огромное преимущество. «У нас уже есть план быстрой поставки для крупных клиентов, по которому мы можем поставить заказанную машину за 48 часов», — сказал он репортерам.

Похоже, Делл считает себя солидным руководителем. В интервью *Fortune* в 1997 г. Делл заметил: «Я не Лэрри Эллисон», ссылаясь на достойного упоминания шефа Oracle. И при этом он, казалось бы, не титан технологии, как Билл Гейтс: «Если изделия его компании высмеивают, называя их пластиковыми коробками, а его модель продаж совершенно дискредитирована, ну, в общем, так оно и есть. Гейтс думает о двух других важных, по его мнению, вещах — его покупателях и его конкурентах». Деллу нравится говорить со своими инженерами, и он увлеченно изучает инновации в технических средствах обслуживания, но гораздо больше времени он уделяет клиентам. Эти контакты далеко не всегда означают продажи, скорее, они выражают стремление удержаться на вершине постоянно изменяющегося рынка.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

Другим определением для Майкла Делла мог бы быть эпитет «стратегический инноватор» (термин предложили В. Чан Ким и Рене Моборн, профессора INSEAD). В их статье в *Harvard Business Review*, изданной в сборнике издательства Гарварда, два профессора задают вопрос, как некоторые компании (например, Dell) способны выдержать быстрый и высокий рост в доходах и прибыли. После изучения

более чем 30 компаний во всем мире, они обнаружили, что различие между быстрорастущими компаниями и их менее успешными конкурентами лежит в принципах стратегического планирования. «Менеджеры менее успешных компаний следовали обычной стратегической логике». По мнению авторов, менеджеры компаний с высоким ростом занимались тем, что они назвали «логика стратегических инноваций». Что это такое?

«Вы знаете, все еще есть люди, которые не поняли этого. Они думают, что мы всего лишь компания со своей рыночной нишей, обслуживающая маленькую группу корпоративных клиентов. Как такое могло быть, если мы растем быстрее, чем кто-либо? Это не претензии; это — правда», — говорит Майкл Делл (*Fortune*, 1997).

Многие компании позволяют своим конкурентам устанавливать параметры их стратегического мышления. Стратегические инноваторы не интересуются, что думают о потребностях клиента их конкуренты, и не принимают текущее состояние промышленности как данность. Они не рассматривают будущие возможности через перспективу существующих способностей и потребностей. Скорее инноваторы спрашивают: «Что, если мы начнем сначала?» Помимо Dell с ее прямой моделью вспомним и Virgin Atlantic, которая бросила вызов условностям, отказавшись от «первого класса» в самолетах и вложившись в развитие обслуживания «бизнес-класса». Что касается Dell, упомянем виртуальную интеграцию и Dell.com.

## ЧЕТЫРЕ ОШИБКИ РОСТА

В своей книге *«Как управлять быстроразвивающимся бизнесом, не жертвуя временем, людьми и деньгами»* Питер Мейер, президент Meyer Group, определил четыре неправильных положения, связанных с ростом.

- *Текущую проблему можно «перерасти».* Возьмем высокие затраты. Объем продаж может уменьшить издержки на изделия, но проблема останется, пока что-то не будет сделано. Делл обнаружил, что гиперрост создает проблемы, которые надо обязательно решать вовремя, если они не предотвращены заранее.
- *Доходность растет вместе с предприятием.* Со всем не обязательно. Рост требует компромиссов, которые могут уменьшить прибыль. Например, если рост стимулируют новые клиенты, вы можете потерять деньги, если для вас получить этих дополнительных клиентов дороже, чем сохранить прежних.
- *С каждым новым клиентом доходность возрастает.* Мейер цитирует исследование Дона Поттера из Windermere Associates. В каждой из 240 отраслей бизнеса были определены четыре главных конкурента. Поттер обнаружил, что только 29% рыночных лидеров были лидерами и по уровню доходов. Например, Steelcase лидирует на рынке офисной мебели, но HON лидирует по прибыли на этом рынке. Wal-Mart, может быть, и доминирует в своей нише, но Family Dollar и Dollar General более доходны. Мейер поясняет, что «рыночные лидеры должны расширяться, чтобы получить дополнительных клиентов». Это расширение может сопровождаться понижением прибыли.

- *Если вы растете, то это выгодно клиентам.* Совсем наоборот, говорит Мейер. Да, рост может позволить вам предложить рынку новые изделия или расшириться географически и, таким образом, получить новых клиентов, но те же клиенты могли бы быть получены меньшей ценой безо всякого роста. «Каждый второй раз, когда вы вкладываете капитал в ваш собственный рост, вы знаете, что вы могли вложить эти деньги в клиентов. И они тоже знают это». Имидж компании не должен страдать от ее стремления расширяться.

## **БУДЬТЕ ПРАКТИЧНЫМИ**

В своей книге «Direct from Dell» Делл вспоминает первые месяцы Dell Computer, когда фирма-новичок испытывала непрерывные изменения вследствие ее бурного и неравномерного роста. К счастью, основатель фирмы разрешил проблемы, которые возникли в те первые дни, причем «очень практичным способом». Каждый раз, когда компания сталкивалась с проблемой, задавался вопрос (и он продолжает задаваться): «Какой самый эффективный способ ее решения?» Этот подход не только сделал те первые несколько месяцев более управляемыми, но также и имел долговременный эффект, создавая особый тип командно-ориентированной культуры, в которой служащие работают вместе и нацелены на успех компании. Делл вспоминает, например, как участники первого торгового предприятия фирмы должны были конфигурировать свои собственные компьютерные системы. Это было сделано не только для того, чтобы предупредить вероятность появления внутренней

бюрократии — которая есть и будет всегда, — но также чтобы воспитать именно тех людей, которые, торгуя компьютерами, будут способны решить проблему, с которой столкнутся будущие клиенты, решая ту же задачу.

Компании не хватало офисного пространства и денег, но каждая достигнутая цель подкреплялась энтузиазмом Делла и его первой команды управления. Но инвесторы сомневались, не тот ли это случай, когда человеку повезло оказаться в нужном месте в нужное время и сорвать куш. В самой Dell, казалось, происходило больше, чем сам Делл мог отследить. В то же время возникла идея сделать фирму акционерной компанией. В 1986 Делл пригласил на встречу деловых лидеров своей промышленной отрасли в дополнение к собственным корпоративным руководителям, чтобы определить, как лучше всего развивать бизнес. По результатам этой встречи были разработаны некоторые планы действия:

- целевой потребитель — крупные компании;
- развитие системы технической поддержки;
- выход на внешний рынок (первый шаг — Великобритания);
- сокращение дилерских наценок путем разработки концепции прямых отношений с клиентами;
- ускорение оборота запасов для увеличения эффективности производства.

Эта встреча была значительной не только из-за самих решений, но и из-за того фундаментального воздействия, которое она имела на Dell Computer. Она создала образец целевых установок, который применяется до настоящего времени и является решающим для любой организации, переживающей гиперрост.

Годом позже Dell Computer стала акционерной компанией. Ее экспансия в Великобританию успешно осуществилась вопреки прогнозам скептиков, что прямая модель не будет работать за пределами США. В то время стоимость компании равнялась \$85 млн. Как пишет Делл в своей собственной книге: «Мы добились этого за три года, начав с идеи и \$1000». Делл не упоминает, что рост тщательно управлялся согласно принципам, выработанным во время сессий мозгового штурма и встреч по предварительным предложениям.

К тому моменту компания еще не осознала, что с каждой возможностью роста прибавляется и элемент риска. Питер Мейер пишет, что слишком быстрый рост может иметь и свою опасную сторону. В конце 1980-х — начале 1990-х Dell усвоила этот урок слишком хорошо. Между 1989 и 1993 гг. продажи компании выросли с \$389 млн до \$2,9 млрд, но ничего не было сделано, чтобы улучшить ее структуру управления. Фирма была неспособна контролировать как прибыли, так и снабжение, и практичный Делл вскоре обнаружил, что он теряет контроль над стремительно растущим бизнесом. «Мы проводили встречи, и все говорили, что дела идут великолепно, — рассказывал Делл одному репортеру. — Затем мы смотрели на цифры и видели проблемы. У нас

были предприятия, которые работали чрезвычайно хорошо, и предприятия, которые работали чрезвычайно плохо, но никто действительно не знал, какие из них какие». Решение продавать через розничную продажу — в дополнение к прямой — оказалось просчетом. Маклерские гонорары были сокращены до минимума, и хотя объем продаж был хорошим, никакой прибыли не было.

«Непрерывный рост редко бывает гладким. Лучшее всего он происходит в атмосфере, терпимой к ошибкам — которая предусматривает возможность отступить, учиться на ошибках и пробовать что-нибудь снова», — считает Роберт М. Томаско (*Go for Growth*).

В *U. S. News & World Report* говорилось, что 1993 г. был годом, когда «молодость Dell закончилась; годом, когда финансовые аналитики в один голос твердили: „Я же вам говорил!“; годом, когда 29-летний предприниматель... увидел, что его компания впервые столкнулась с неудачей». Проблемы управления компании заставили ее отказаться от линии ноутбуков, не имеющей большого потенциального рынка.

## УРОКИ ГИПЕРРОСТА

На встрече в сентябре 1998 г. в Далласе Майкл Делл поделился своей формулой для выживания в условиях сверхстремительного роста компании.

- *Объединяйтесь с сотрудниками.* Dell проводит довольно агрессивную политику в вербовке самых талант-



ливых людей, которых она может найти, и проектировании их работы таким образом, чтобы обеспечить дальнейший гиперрост. Например, компания будет дробить рабочие места, что иногда проходит не слишком легко. Но, как сказал Делл, «гиперрост приведет к тому, что через шесть месяцев их работа достигнет того же размера, что и прежде, и они скажут: „Пожалуйста, урежьте мою работу наполовину, я слишком загружен!“»

- *Будьте готовы к тому, что условия игры изменятся.* Интернет — это настоящий прорыв в системе отношений Dell с клиентами и ее продажах. Другой пример творческих методов Dell — объединение менеджеров по работе с клиентами и инженерных систем фирмы одной централизованной базой данных.
- *Учитесь на своих ошибках.* «Мы гордимся, если совершенная ошибка нас чему-нибудь научила», — говорит Делл. Основа успеха не наличие готовых ответов на все вопросы, а способность учиться на своих ошибках, не повторять их и убеждаться, что изученные уроки усвоены во всей организации.
- *Управляйте ростом.* Это, может быть, наиболее важный урок, которым Делл мог поделиться с солидной аудиторией руководителей старшего звена, которым трудно представить себе, что компания может расти «слишком быстро». Но, как сказал Делл, «есть уровень роста, который не только слишком быстр, но опасен и смертелен для компании». Он указал, как Dell Computer выросла за один год с \$ 890 млн по объему продаж до \$ 2,1 млрд. «Это было просто потрясающе, — признал он, — но на следующий год фирма с потрясающим грохотом врезалась в стену и раскололась на тысячи частей». Из этого опыта фирма извлекла кое-какие

полезные уроки: как определить доходность различных частей бизнеса, как строить инфраструктуру, чтобы поддерживать равномерный рост.

- *Помните, что клиент всегда прав.* Эта установка не изменилась с тех пор, как была основана фирма. В 1991 г. она считалась компанией №1 с точки зрения обслуживания потребителей. С тех пор компания выросла в 25 или больше раз, но ее все еще называют первым номером, говорит Делл.
- *Сегментируйте бизнес.* Как объяснил Делл, его компания продает свою продукцию крупным клиентам, глобальным клиентам и отдельным потребителям. И каждый из этих бизнесов имеет различные характеристики — и различные затраты на поддержку, резервы, уровни инвестиций, капиталоемкость. Сегментируя бизнес, Делл может лучше обслуживать различные его секторы, проверять работу и принимать жесткие деловые решения.
- *Используйте выход на мировой рынок как стратегию роста.* Dell начала с экспансии в Великобритании и с тех пор выбралась в Центральную Европу, в Канаду, Японию, Австралию, Тихоокеанскую Азию, Малайзию, Китай и Бразилию. Опыт доказал, что прямая модель не предназначается исключительно для англоязычных стран или американской культуры. Делл утверждает: «Экономика есть экономика, находитесь ли вы в Пекине или Бостоне, Барселоне или Ботсване».
- *Не практикуйте управление по принципу «я тоже».* Вы не можете следовать за другими фирмами. Вы должны найти ваш собственный способ работать лучше. Это не значит не адаптировать к своему бизнесу идеи других организаций, но вы не должны позволить вашей фирме придерживаться устаревших традиций

промышленности (например, предпочтение розничной продажи прямой модели).

- *Будьте впереди всех в ключевых тенденциях.* Dell продемонстрировала, как использовать Интернет помимо интернет-продаж. Далее, несмотря на то что она могла предложить несколько различных видов UNIX, а также NT, ей пришлось инвестировать в UNIX, который находится на спаде. Следовательно, говорил Делл в то время, фирма решила доминировать над NT пространством настолько, насколько могла. По его мнению, это дало бы Dell большую долю быстрорастущего рынка. Что касается Интернета, Делл полагает, что через пять — десять лет фактически каждый будет покупать их компьютер через Сеть. А Dell Computer, захватив доминирующие позиции на этом рынке, станет лидером сетевых продаж.
- *Рассматривайте дополнительные возможности.* Да, при всем своем росте, Майкл Делл никогда не пропускает дополнительные возможности для расширения. Это, впрочем, не означает хаоса. «Мы не тарачимся в графу „доходы“ в балансе с криками: „Эй, мы получили большие деньги, давайте пойдем их куда-нибудь вложим!“ — говорит Делл. — Мы сфокусированы на вполне конкретном бизнесе».

Компания стала настолько большой, что Делл не мог подсчитать даже сумму доходов и затрат всех отдельных предприятий. Dell Computer необходимо было поправить свое финансовое здоровье и учредить лучшее управление. Описывая свои чувства в 1993 г., Делл сказал репортеру: «Я чувствовал, что мной постепенно овладевает паника. Был период,

когда каждое новое сообщение о делах в компании становилось все хуже, хуже и хуже». Делл вспомнил, как однажды он и его новый управляющий финансами мчались через аэропорт Хитроу, чтобы успеть на самолет в Ирландию. Мередит сказал Деллу, что «он увидел хорошую сторону в проблеме с ноутбуками — она показала, что информационные системы компании и ее управление не выдерживают темпа ее быстрого роста». Делл резко остановился. «Том, — сказал он, — у вас извращенное чувство юмора».

Делл неоднократно говорил о том, как ошибки могут стать возможностями, если на них учиться. И он явно делает то, о чем рассуждает. Например, Делл нанял инженеров, чтобы закончить отвергнутый покупателями продукт, посоветовав им сосредотачивать внимание на потребностях рынка; в процессе работы все они обнаружили, что развивать собственную технологию не всегда лучший выход. «Два года назад, — сказал Делл Дэну Макгроу из *US News & World Report*, — мы сказали бы вам, что собираемся делать все сами. Но тогда мы поняли, что это не работает. Иногда гораздо тяжелее *отказаться* от самостоятельного изготовления продукта».

Ясно тем не менее, что Делл услышал слова своего финансового служащего о причинах кризиса фирмы. Компания должна была отказаться от роста ради роста и заменить его стратегией, которая позволила бы ей управлять развитием компании, чтобы двигаться вперед. Делл нанял более опытную управленческую команду из таких компаний, как Motorola, Hewlett-Packard и Apple. Это пополнение включало Морта Топфера в качестве управляющего ежедневными деловыми операциями в Dell. Компа-

ния должна была также переориентировать свои усилия на прямые продажи, маркетинговые методы которых она усиленно совершенствовала.

Поскольку руководители сегодня прислушиваются к мнению Делла, важно, что они признают, насколько значимы были испытания 1993 г. для сегодняшней успешной Dell Computer. Сам Делл сказал, что эти испытания облегчили ему решение принять рекомендацию Мередита и «изменить вектор развития компании от роста, роста и еще раз роста к ликвидности, доходности и планомерному росту. Эта формула стала настоящей мантрой компании».

Однако, учитывая молодость ее основателя, за Dell Computer тщательно наблюдают инвестиционные аналитики. Например, в 1997 г. наблюдатели Dell начали предполагать, что компанию ожидают большие проблемы. Снова появились сомнения относительно применения прямой модели за границей, поскольку Dell вышла на рынок Китая. Майкл Делл сам защищал свои решения, которые доказали его мудрость. Результат: Dell становилась «главным игроком» в Китае. Хотя конкуренция в Китае действительно интенсивна, выбор Деллом прямой модели подразумевал, что фирма не шла прямо против местных рыночных лидеров, а двигалась своим путем. И она успешно работает.

## **СЛЕДИТЕ ЗА КОНКУРЕНТАМИ**

Что же конкуренты? Конкуренты думают, что они извлекают пользу из опыта Dell. В 1997 г. Hewlett-Packard хвастала, что ее материальные запасы сократились на 30% и резервы посредников сократятся че-

рез две недели. «Как только мы сделаем это, — сказал Джим Макдоннелл из HP, — у Dell не будет никакого преимущества по стоимости». Далее HP переложила ответственность за сборку большинства ее ПК на посредников. Но инвесторов это не привлекло. Они помнили, что у Dell фактически не было никаких запасов и никаких дилерских наценок.

В том же году IBM позаботилась, чтобы посредники делали машины до конца — задача, которую она поставила двумя годами прежде. Это помогло ей также снизить материальные запасы, но и увеличило зависимость IBM от посредников. Что же Compaq?

Самый большой конкурент Dell проектировал, что усилия, направленные на упрощение процесса поставки, позволит ему снизить затраты в будущем. Для 80% своих корпоративных заказов Compaq уже делает ПК на своих собственных заводах и доставляет их сама. Для меньших и более сложных заказов — приблизительно 20% поставок — она отправляет частично укомплектованные ПК посредникам, которые сами управляют с заключительной сборкой и конфигурацией.

Но ни одна из этих фирм не победила Dell в ее собственной игре.

Да, аналитики следят за Dell пристально и постоянно. Когда акции Dell Computer падали в течение двух недель (в феврале 1999 г.), аналитики снова подвергали сомнению финансовое положение фирмы. Внимание рынка сосредоточено на конкуренте Dell — Gateway, — несмотря на его репутацию

плохого обслуживания. Gateway развила трехаспектную стратегию маркетинга, которая, как многие думали, изменит будущее промышленности ПК и позволит однажды изгою Gateway превзойти Dell. Но к началу марта 1999 г. Делл объявил о двух важных событиях. Во-первых, он собирается продавать дополнительно 30 000 изделий Dell через фирменный интернет-сайт [Gigabuys.com](http://Gigabuys.com), включая программное обеспечение для принтеров и даже игры. Как прокомментировал этот шаг Майкл Кватинец из Credit Suisse First Boston: «Через Gigabuys Делл может построить более прочные и длительные отношения с клиентами, чем просто продавая им ПК».

Каково второе событие? Dell подписала 16-миллиардный контракт с IBM на компоненты, используемые в самых больших компьютерах, которые она продает большим компаниям, таким образом усиливая бизнес Dell на этом рынке. Уолтер Винницкий из Hambrecht Quist сказал прессе: «По существу, это брак двух компаний, одна из которых имеет потрясающую технологию, а другая — замечательный маркетинг».

Поскольку гиперрост Dell продолжается, конкуренты учатся у нее и прилагают усилия, чтобы ей подражать. Нагнетается напряжение. IBM и Compaq существенно улучшили свое управление резервами. В розничных продажах клиенты Compaq могут пойти на ее интернет-сайт и выбрать ПК с помощью продавца. Так клиенты получают лучшее из обоих методов — небольшие запасы и удобства розничной торговли. Глава Compaq Экхард Пфайфер полагает, что можно предлагать как прямые продажи, так и традиционные каналы распределения. Это не так, возра-

жает Делл. Он считает, что в этом случае создается «конфликт каналов» — возможно, вспоминая те далекие времена, когда его собственная фирма использовала смешанные методы и ничего хорошего из этого не вышло.

Пфайфер подверг сомнению и способность Dell работать с клиентами через Интернет. Инвесторы также задаются вопросом, сумеет ли Dell выйти на рынок небольших портативных устройств для доступа в Интернет. Compaq вкладывает в этот рынок время и деньги, а Dell не тратит много на исследования и развитие, так что возникает вопрос: не слишком ли мало у нее средств, чтобы так резко менять направление деятельности?

Что говорит сам Майкл Делл? Сеть будет способствовать продажам ПК и упрощать методы, с помощью которых Dell продает ПК напрямую. По его мнению, ПК будет играть даже более важную роль в соединении с Интернетом телефона, пейджера, автомобиля и телевизора. Интернет не заставит нас отказаться от персонального компьютера — наоборот, информация, приходящая через Интернет, станет более ценной, а компьютеры — еще важнее, чем прежде. Фирмы будут заменять ПК каждые три года, так что продажи должны быть устойчивы. Высокоскоростной доступ в Интернет заставит тех, кто еще не в Интернете, поспешить с подключением. Согласно Деллу, большая пропускная способность будет означать большие требования к компьютеру и серверным приложениям, и поэтому продажи более новых компьютеров будут все время возрастать. В области профессионального рынка



рост произойдет в сфере быстродействующих серверов. И большая часть рынка будет сосредоточена на быстродействующей связи.

На взгляд Делла, высокоскоростной доступ в Сеть ускорит информационный поток, что положительно скажется на прибыльности Dell. Том Спринг, взявший интервью у Майкла Делла для *PC World On-Line*, процитировал: «Технология может быть инструментом, который позволит Dell стать брокером рыночной информации, способной упростить связь между клиентами и поставщиками». Далее, на его взгляд, увеличение пропускной способности мультимедиа-приложений предоставляет «золотую возможность» общения Dell и потребителей он-лайн — эквивалент 24-часового рекламного ролика. Делл предвидит такие времена, когда его сайт будет проводить он-лайн-конференции, передавать программы о том, как получить максимум от компьютеров Dell, и, самое важное, продвигать на рынок новые компьютерные системы.

## ДЛЯ ОПТОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

ТЕЛ./ФАКС ОТДЕЛА СБЫТА (812) 235-61-37, 235-70-87, 235-67-96

E-mail: [sales@nprospect.sp.ru](mailto:sales@nprospect.sp.ru), [sf@nprospect.sp.ru](mailto:sf@nprospect.sp.ru)

ОПТОВО-РОЗНИЧНЫЙ МАГАЗИН «Книжный дом „Невский проспект”»

С.-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 105, павильон № 37 (ДК им. Крупской)

### РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ

Санкт-Петербург	«Дия» (812) 314-0561 «Дом книги» (812) 318-6224
Москва	«Арбалет» (095) 261-93-05, 267-37-58 «Атберг» (095) 973-0810, 973-0086 «Дия» (095) 261-7396 «Интеллект Маркет» (095) 288-3211; 504-0708 Книжный клуб «36,6» (095) 261-2490; 267-2969 «Лабиринт» (095) 932-7901, 932-7902, 932-7785, 932-2923 «Мастер-книга» (095) 363-9213; 363-9217 ООО «Кальмарус» (095) 919-9611, 787-5945; <a href="mailto:qp2r@qpress.ru">qp2r@qpress.ru</a> ; <a href="mailto:kalmarus@qpress.ru">kalmarus@qpress.ru</a> Представитель издательства (095) 998-5972 (только опт) «РИПОЛ Классик» (095) 513-5777, 513-5785, 513-5471; <a href="mailto:infosklad@ripol.ru">infosklad@ripol.ru</a> ; <a href="http://www.ripol.ru">www.ripol.ru</a> «Столица-сервис» (095) 375-2118, 375-3673 «Стрела» (095) 755-9166 «Технопрогресс» <a href="http://www.bookspb.narod.ru">www.bookspb.narod.ru</a> «Триэрс» (095) 157-4395 «Валео-книга» (3432) 420-775; 425-600 «Таис» (8432) 76-3455
Екатеринбург	ЧП «Петров» (1038044) 452-1161; E-mail: <a href="mailto:petrov_kiev@svitonline.com">petrov_kiev@svitonline.com</a>
Казань	«Орфей-1»:
Киев	Магазин, ул. Кр. Казаков, 6, (044) 418-8473 Оптовая торговля (044) 464-4945, 464-4970
Новосибирск	«Топ-Книга» (3832) 36-1026, 36-1027
Ростов-на-Дону	ЧП «Остроменский» (8632) 32-1820 «Эмис» (8632) 328-771
Уфа	«Азия» (3472) 50-3900
Хабаровск	«Мирс» (4212) 22-7124
Челябинск	«Интерсервис» (3512) 21-3374, 21-3453
КНИГА-ПОЧТОЙ	199397, Санкт-Петербург, а/я 196, ЗАО «Грифф»; тел. (812) 914-8012
наложенным	192284, Санкт-Петербург, а/я 300, ЗАО «Ареал»;
платежом	тел. (812) 268-9093, 268-2297

**Ребекка Саундерс**

**БИЗНЕС ПУТЬ: DELL.**

**10 СЕКРЕТОВ ЛУЧШЕГО В МИРЕ КОМПЬЮТЕРНОГО БИЗНЕСА**

Ведущий редактор *А. Е. Гурова*

Художественный редактор *О. М. Бегак*

Лицензия ИД № 06295 от 16 ноября 2001 г.

Подписано к печати 22.10.2003. Гарнитура Школьная.

Формат 60 x 90<sup>1/16</sup>. Объем 13 печ. л. Печать высокая.

Тираж 5000 экз. Заказ № 39.25

*Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции*

*ОК-005-93, том 2 — 953000*

Издательство «Крылов»

Адрес для писем: 190068, СПб., а/я 625.

Тел. (812) 114-68-46; тел./факс отдела сбыта (812) 235-61-37, 235-70-87, 235-67-96.

E-mail: [npr@npr.sp.ru](mailto:npr@npr.sp.ru), [sales@nprospect.sp.ru](mailto:sales@nprospect.sp.ru), [sf@nprospect.sp.ru](mailto:sf@nprospect.sp.ru), [kv@npr.sp.ru](mailto:kv@npr.sp.ru)

Отпечатано с диапозитивов

в ООО «Северо-Западный печатный двор».

г. Гатчина, ул. Солодухина, 2.