

з посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. Спасибо, что выбрали форум Бакши buckshee-Спорт, авто, финансы, недвижимость. Здоровый образ жизни. Приятного чтения! <http://buckshee.petimer.ru/>

От DELL без посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл

Благодарности.

В первую очередь я благодарен моим друзьям, чьи ободрение и поддержку я ощущал как в удачные, так и в сложные периоды жизни. Без них описанный в этой книге взлет компании Dell был бы невозможен.

Наши потребители были для нас постоянным источником вдохновения и познания, они дарили нам идеи, благодаря им мы имели постоянную обратную связь, ставшую основой успеха нашей компании.

Мои родители воспитали во мне любознательность и упорство, которым я верен по сей день. Спасибо за понимание, проявленное к сыну, выбравшему для себя необычную стезю.

Сотрудники и сотрудницы Dell Computer Corporation продолжают служить примером того, как новаторство и преданность служащих способны сделать из хорошей компании выдающуюся. Моя особая благодарность – коллегам по административной команде, которые превращают повседневное руководство компанией в заманчивое приключение и чье влияние зачастую определяет ход моих мыслей.

Три женщины оказали мне большое содействие при осуществлении данного проекта: Кэтрин Фредман, мой соавтор, чьи изыскания и проницательные вопросы послужили рождению замысла и помогли превратить разрозненные идеи в доступный для понимания текст; мой редактор Лорин Роуленд («Вы должны написать эту книгу!»), которая оказала бесценную поддержку и мобилизовала все ресурсы издательства Harper Collins; и Мишель Мур из компании Dell, сыгравшая важную роль в данном проекте, как, впрочем, и во многих других в компании.

В заключение, но не в последнюю очередь, я бы хотел поблагодарить мою замечательную жену Сьюзен за ее непрестанную поддержку, ободрение, любовь и доброжелательное отношение. Мне очень повезло со спутницей жизни!

Майкл Делл
Раунд Рок, Техас
Февраль 1999

Хронология

1980

Первый намек на то, что ждет в будущем: Майкл Делл покупает свой первый компьютер Apple II и тут же разбирает его на составные части, чтобы понять, как он устроен.

1983

Объявив конечную цель – побить IBM, – юный Делл организует успешный бизнес по продаже модернизированных компьютеров и периферийных устройств, которые он собирает в своей комнате общежития в Техасском университете.

1984

Внеся 1000 долл. в качестве уставного капитала, Майкл регистрирует свою компанию как Dell Computer Corporation, заключая сделки под торговой маркой PC's Limited, и в мае того же года покидает университет. Компания становится первым в отрасли предприятием, поставляющим собранные на заказ компьютеры напрямую конечному потребителю, минуя доминирующую в отрасли систему дилеров для распространения стандартных моделей.

1986

Делл представляет самую быстродействующую систему – 12-мегагерцевый процессор на базе 286 компьютера – на весенней национальной ярмарке Comdex. Система получает самые восторженные отклики технических изданий.

Первой в отрасли компания предлагает в случае брака полный возврат стоимости за купленный товар в течение 30 дней, закладывая, таким образом, краеугольный камень стремление Dell к неуклонному расширению спектра услуг и максимальному удовлетворению потребителя, а кроме того, предлагает первую в отрасли программу по послепродажному обслуживанию «на местах».

1987

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

В результате смелого для начинающей компании решения Dell открывает первый заграничный филиал в Великобритании. Еще 11 подобных филиалов будут открыты в течение ближайших четырех лет.

1988

Первый выпуск акций компании Dell в свободную продажу приносит ей 30 млн. долл. и доводит рыночную капитализацию предприятия, когда-то составлявшую всего 1000 долл., до 85 млн.

1989

Быстрорастущая компания сталкивается с первыми серьезными трудностями: у нее скапливается излишек компонентов памяти, что приводит к необходимости их списания, кроме того, приходится закрыть амбициозный проект по разработке нового товара под названием Olytric.

1990

Dell становится первой компанией по продаже компьютеров через магазины розничной торговли, такие как CompUSA и Best Buy. Позднее она также станет первой компанией, покинувшей этот участок рынка, определив, что продажа через розничные торговые точки не соответствует ее финансовой стратегии.

1991

Переведя всю товарную линию на отличающиеся наибольшим быстродействием микропроцессоры Intel 486, Dell демонстрирует решимость как можно быстрее сделать новейшие технологии достоянием своих потребителей.

1992

Объем продаж компании Dell за финансовый год, окончившийся в январе 1993, достигает более 2 млрд. долл., темпы роста компании составляют 127 %.

1993

Страдая от последствий стремительного роста, Dell отказывается от выпуска второстепенных товаров и в первый и последний раз фиксирует убыток по итогам квартала, связанный с временным уходом компании с рынка ноутбуков, отказом от продажи товара через сеть розничной торговли и реструктуризацией европейских филиалов.

Девизом компании становится «Ликвидность, прибыльность и рост», что знаменует изменение ее стратегии от нацеленности, в первую очередь, на рост производства к более сбалансированным приоритетам. Журнал Upside присуждает Деллу сомнительный титул «Быстро выкарабкавшегося руководителя года».

1994

После непродолжительного ухода с рынка ноутбуков Dell запускает новую линию компьютеров Latitude с рекордным сроком службы аккумуляторов.

Делл проникает в Азиатско-Тихоокеанский регион, открывая филиал Dell Japan в Японии, который становится самым быстрорастущим иностранным филиалом в истории компании.

1996

Dell бросает вызов сложившейся ситуации на рынке дорогостоящих серверов, собранных по запатентованным технологиям. Она представляет покупателям свою линию PowerEdge. Менее чем за два года с помощью PowerEdge Dell перемещается с десятого места на третье по объему продаж серверов в мире.

Негромкое заявление компании о начале продаж собранных на заказ компьютеров через Интернет оборачивается целой революцией в общественном сознании, когда компания объявляет, что продажи через сайт www.dell.com превысили 1 млн. долл. в

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. день. В том же году Dell предлагает первые интернет-сервисы Premier Pages. Эти персональные страницы позволяют потребителям напрямую подключаться к базе данных компании и сервису поддержки.

1998

Dell упрочивает свое положение лидера интернет-торговли, преодолев рубеж 12 млн. в день, расширив количество подключенных к Premier Pages пользователей до более чем 9000 и установив связь по сети со своими поставщиками для быстрого обмена информацией о количестве и качестве необходимых комплектующих.

Компания Dell открывает комплексный центр по продаже, производству и обслуживанию компьютерной техники в Китае.

1999

Dell становится компанией номер один в Соединенных Штатах – крупнейшем мировом центре компьютерной торговли. Чтобы обеспечить возросший объем продаж, компания открывает новые производственные предприятия в Нэшвилле, штат Теннесси, и Эльдорадо до Суль в Бразилии.

Продажи через www.dell.com достигают 35 млн. долл. в день.

2003

Dell открывает официальное представительство в Москве, главой которого становится Александр Чуб. Для более успешного ведения бизнеса на территории России Dell выбирает стратегию непрямых продаж и создает партнерскую сеть, в которую в течение года вошли ведущие игроки на ИТ-рынке России. К началу 2004 года объем продаж компании Dell в России вырастает в четыре раза.

Предисловие

Наша корпорация вышла на рынок в 1990-е годы, занимая 25-е место среди компьютерных компаний, о торговых марках которых вы, вероятно, уже забыли или даже никогда и не слышали. Это Mitac, Tandon и Commodore. Мы имели лишь несколько филиалов за границей. А поскольку компьютеры тогда распространялись исключительно через дилеров, используемая Dell бизнес-модель, основанная на прямой поставке потребителю, выглядела как альтернативный, но ограниченный способ ведения дел.

Сегодня 17 из 25 компьютерных компаний, имевших в 1990 году наивысший рейтинг, уже не существуют. А Dell превратилась в компанию номер один в США и вторую по величине – в мировом масштабе. Мы действуем в 170 странах мира. И работа напрямую с потребителем широко признается предпочтительным способом ведения дел. Причем признание прямых поставок лучшей моделью бизнеса не ограничивается компьютерной индустрией. Руководители предприятий из таких различных отраслей, как банковское дело, автомобильная промышленность и поставка фармацевтической продукции, говорили мне, что наиболее важной из стоящих перед ними стратегических задач является выход их компаний напрямую на потребителя. Почему? Преимущества очевидны: потребители заказывают и получают товары или услуги прямо от производителя в соответствии со своими точными спецификациями, а предприятия работают с максимальной эффективностью, производя только ту продукцию, которая уже заказана.

Безусловно, наша известность в значительной степени связана с постоянной нацеленностью на прямой контакт с потребителем и с теми принципами управления, о которых рассказывается в данной книге. Но в то же время наш успех (и падение многих некогда перспективных компьютерных компаний) отражает неизмеримо быстрые изменения, происходящие в области высоких технологий, и опасность, подстерегающую тех, кто не может достаточно быстро распознать новые конкурентные возможности и достойно на них отреагировать.

С появлением Интернета стремительные перемены, характерные для высокотехнологического производства, распространились и на другие отрасли, причем интенсивность их влияния все больше увеличивается. Вот простой пример: пять лет назад, спросив у группы из ста студентов, покупали ли они когда-либо книгу или компакт-диск через Интернет, вы, скорее всего, не получили бы ни

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. одного положительного ответа. Задайте подобный вопрос сегодня, и число тех, кто ответит «да», составит практически 100 %. А теперь спросите ту же группу, не подумывали ли они купить через сеть автомобиль. Приблизительно 50 % ответят положительно. А сколько их будет еще через пять лет? Рискну предположить, что их число приблизится к 95 %.

Дело в том, что развитие Интернета только начинается. Его применение стремительно расширяется, и в новой, охваченной единой сетью среде продолжительный успех моей (или вашей) компании нельзя считать запрограммированным.

Интернет меняет саму природу конкуренции. По мере того, как появляются новые способы предоставления товаров и услуг через сеть, вам придется конкурировать не только с устоявшимися, добившимися признания компаниями, но и с теми, о ком раньше вы даже не слышали. И это в придачу к постоянно появляющимся техническим новшествам, а также идеям и способам улучшения существующих товаров.

Для бизнеса такое явление уже не редкость. Стремительный взлет магазинов Wal-Mart в конце 1980-х оказался для сложившейся системы розничной торговли полной неожиданностью, а в начале этого десятилетия появление Nucor и других подобных небольших металлургических комбинатов потрясло сталелитейную промышленность. Этим компаниям удалось создать собственную бизнес-модель, выходящую за границы традиционной конкуренции, и открыть, таким образом, новые источники выгоды для покупателей и для предприятия.

Основное отличие нынешней ситуации в том, что благодаря Интернету скорость появления новых компаний и завоевания ими прочного положения на рынке во много раз увеличилась.

Одной из причин является изменение границ и принципов привлечения капитала в эпоху Интернета. Начальное предложение, то есть первая продажа акций компании широкой публике, теперь больше напоминает приглашение к участию в венчурном фонде, чем возможность вложить свои деньги в развитие сложившегося предприятия. Это дает начинающей компании огромные возможности для экспериментов, будь то сетевая модель или реальные приобретения.

Другой причиной является то, что Интернет однозначно отдает контроль над ситуацией на рынке в руки покупателя, а не продавца, поскольку роль географического расположения последнего становится малозначительной в сравнении с ценой и выбором товаров. Предприятия, которые ранее использовали местные преимущества продажи в областях, где информация о других торговых марках была весьма ограниченной, а поездка для их приобретения трудной или невозможной, столкнулись сегодня с большими проблемами.

Меня часто просят рассказать о том, как компания Dell оказалась в числе первых, кто начал использовать Интернет, и какие из приобретенных нами уроков могут быть использованы другими компаниями.

По большей части мы двигались постепенно, методом проб и ошибок. И, как я описываю далее в книге, в этом и состоит одна из прекрасных особенностей Интернета: он дает возможность получать немедленный отклик потребителей, а значит – экспериментировать и пробовать становиться проще и дешевле.

Наша модель ведения бизнеса напрямую, естественно, давала нам преимущество при переходе к интернет-торговле: поскольку мы всегда поддерживали прямые взаимоотношения с потребителями, нам не пришлось преодолевать обиды дилеров и дистрибуторов, для того, чтобы установить с покупателями прямой контакт через Интернет.

Тем не менее, полученные нами уроки – то, что я называю «правилами сетевой революции», – применимы, с моей точки зрения, к любой компании в любой отрасли.

Во-первых, скорость, а точнее сокращение времени и расстояния, «до», то есть на этапе поставок комплектующих и сырья, и «после» – при доведении товара до конечного потребителя – даст вашей компании безусловное конкурентное преимущество. Используя Интернет, вы сократите расходы на установление связей как между производителем и поставщиками, так и между производителем и потребителями. А это позволит вам выводить товары на рынок быстрее, чем

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee, когда-либо прежде.

Во-вторых, эффективность и исполнение станут играть, по меньшей мере, такую же роль, как сами товары и услуги. Поручите сторонним организациям те операции, которые не являются жизненно важными для вашей фирмы, это высвободит деньги, которые можно будет вложить в разработки, представляющие наибольший интерес для покупателей. То, насколько простым сделаете вы процесс покупки и получения своих товаров и услуг потребителями, и экономия, которую вы сможете им обеспечить за счет эффективного использования Интернета, имеет немалое значение для вашей торговой марки, которая должна выгодно отличаться от других, как и сами продаваемые товары и услуги.

И это подводит нас к третьему, наиболее важному из полученных уроков: для того, чтобы добиться лояльности и реально установить продолжительные взаимоотношения с потребителями, необходимо сделать так, чтобы их впечатления от покупки через сеть были более приятными, чем любые другие, доступные им в невиртуальном мире. Тем компаниям, привлекательность которых для потребителя никогда не ассоциировалась с приятными впечатлениями от процесса покупки (таким как лавки уцененных товаров или магазины запчастей для автомобилей), грозит особая опасность со стороны интернет-магазинов, которые предлагают покупателю не только богатый выбор дешевых товаров, но и удобство, и персональное обслуживание. Не бойтесь экспериментировать с интернет-услугами, разрабатывайте пробные проекты, дабы узнать, что особенно ценят покупатели, когда им предоставляются абсолютно новые возможности получения информации.

Для компании Dell основа каждого из этих принципов уже была заложена в методе прямых продаж. Эти уроки я постарался описать в данной книге, и они по-прежнему приносят свои плоды.

К российским читателям

Слово Dell фактически стало синонимом прямых продаж. Этот механизм великолепно отложен и функционирует как часы во многих странах. Однако для его качественной и эффективной работы необходим ряд условий, в том числе соответствующее законодательство, экономические предпосылки, структура спроса, географическое распределение и наложенные коммуникации. При сравнении этих условий в России с теми, что имеются в США, где модель прямых продаж наиболее эффективна, обнаружится гораздо больше различий, чем сходства. Поскольку значимость российского рынка для компании была достаточно высока, ей пришлось пойти на компромисс. В результате был выбран тот вариант, который позволил с наибольшей отдачей реализовать имеющиеся у Dell преимущества.

Хотя основные принципы модели прямых продаж сохраняются, при ее реализации в России были внесены некоторые изменения в соответствии с требованиями российского рынка. Сильной стороной этого подхода стало определение перспективных сбытовых ниш, где были наложены связи с ведущими партнерами, благодаря которым появилось лучшее понимание принципов ведения бизнеса в России и удовлетворения требований клиентов.

За год с небольшим, прошедший с тех пор, как в январе 2003 года в Москве было открыто представительство компании и стала действовать новая модель, объем продаж техники Dell вырос в четыре раза, марка стала узнаваемой и востребованной. Dell уверенно завоевывает российский компьютерный рынок. Еще год назад у многих вызывала улыбку намерение Dell стать производителем номер один и на российском рынке. Сегодня это становится реальностью.

Майкл Делл

Вступление

«Мне всегда нравилось избавляться от необязательных шагов»

Когда я был в третьем классе, я послал заявку на диплом об окончании школы.

Объявление я прочитал на последней странице журнала: «Получите диплом об окончании, выполнив всего один несложный тест», – говорилось в нем. Да нет, я ничего не имел против школы, мне нравилось учиться. И в нашей семье получению хорошего образования всегда придавалось большое значение.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Но в том возрасте я отличался нетерпеливостью и любопытством. Если существовал способ получить что-то быстрее и проще, то почему бы не попробовать? А заменить девять лет учебы в школе на «один простой тест» казалось мне вполне стоящей затеей.

И вот однажды ранним вечером на пороге нашего дома в Хьюстоне появилась женщина из компании, проводившей тестирование. Дверь открыла мама, и женщина вежливо попросила о встрече с мистером Майклом Деллом. В первый момент мама опешила, но, поговорив с незнакомкой, быстро поняла, в чем тут дело.

«Он сейчас принимает ванну, – сказала она, – но если хотите, я могу его позвать». И к огромному удивлению женщины вскоре в дверях появился я, восьмилетний мальчишка, одетый в красный махровый халат.

И мои родители, и женщина из компании решили, что я послал заявку на тестирование просто ради шутки. Но я был совершенно серьезен.

С ранних лет меня привлекала идея избавления от необязательных шагов. Так что неудивительно, что я создал компанию, основанную на отказе от посредников. Dell напрямую продает компьютеры потребителям и напрямую общается с поставщиками. Внутри компании указания передаются тоже напрямую – без лишних и неэффективных «передаточных звеньев». Мы называем это «прямой моделью бизнеса», которая привела нас, по бытующему в Dell Computer Corporation крылатому выражению, «стрелой к вершине».

В 1998 году мы стали вторым по объему производителем и продавцом компьютерной техники в мире. Темпы нашего роста в пять раз превысили средние по отрасли. Наши акции выросли более чем на 200 % – самый большой рост среди 500 компаний, лидирующих согласно рейтингу Standard & Poors, и 100 компаний, занимающих верхние позиции в рейтинге NASDAQ. [1]

Нам часто говорили: «То, что вы собираетесь делать, – вообще невозможно».

Наш успех является (по крайней мере, отчасти) результатом не просто способности, а желания смотреть на вещи немного иначе. С моей точки зрения, возможность – это не что иное, как инстинкт плюс полное погружение в отрасль, предмет или область знаний. И существование Dell является доказательством того, что можно научиться видеть возможности там, где, по мнению других, их просто не существует, и извлекать из них пользу. Для того, чтобы неординарно мыслить, не надо быть гением, провидцем и даже выпускником колледжа. Достаточно иметь почву для размышлений и умение мечтать.

Эта книга не является ни моими мемуарами, ни полной историей Dell Computer Corporation. Я, скорее, надеюсь, что она станет для вас пособием для изучения приемов конкурентной борьбы, вне зависимости от того, к какой отрасли относится ваша компания и какова ваша роль в ее деятельности. Так получилось, что мы добились успеха именно в компьютерной индустрии, но умение видеть и использовать открывающиеся возможности может понадобиться где угодно, необходимо лишь любопытство и приверженность своему делу. А в результате появления Dell (начало ей было фактически положено в комнате общежития Техасского университета) путь моего развития как предпринимателя и, позднее, руководителя неразрывно связан с развитием компании.

На страницах данной книги мы рассмотрим то, что привыкли называть нашей «стратегией конкурентной борьбы»: скорость выведения товара на рынок, высококлассное обслуживание, горячую приверженность к последовательному производству исключительно высококачественных, сделанных на заказ компьютерных систем, обеспечивающих покупателям наилучшие рабочие характеристики и новейшие технологические решения, а также использование Интернета. В первой части я описываю то, каким образом появились и закрепились эти стратегии, порожденные нашими успехами и неудачами, по мере того, как компания росла, изменялась и снова росла. Во второй части книги вы увидите, как мы усовершенствовали эти стратегии до настоящего момента, как в результате объединения технологии и информации, получаемой в результате наших прямых контактов со служащими, потребителями и поставщиками, Dell получила свое основное, главное преимущество: превратилась в интегрированную, всеохватывающую структуру.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.
Часть I

1 Зарождение прямой модели

Впервые мне довелось ощутить все преимущества (и выгоду) ведения дел напрямую еще в двенадцатилетнем возрасте. Отец моего лучшего друга по Хьюстону был увлеченным филателистом, и нам с другом, естественно, тоже захотелось заняться коллекционированием марок. На марки требовались деньги, и, чтобы их заработать, я устроился разносчиком воды в китайский ресторан в двух кварталах от дома. Из любопытства я начал читать журналы для филателистов и скоро заметил, что цены на марки растут. Характер моего интереса начал постепенно смещаться от простой радости обладания к идеи о том, что в марках заключается нечто большее, что моя мама, работавшая брокером на бирже, назвала бы «упущенной выгодой».

В нашем доме невозможно было остаться в стороне от «комерческих интересов». В 1970-е годы за обеденным столом у нас велись беседы о том, что делает председатель Федеральной резервной комиссии и как это влияет на экономику страны и темпы инфляции, о нефтяном кризисе, о том, в какие компании стоит вкладывать деньги и какое сырье продавать и покупать в первую очередь. Хьюстон в то время переживал период экономического расцвета, и объектов коллекционирования было достаточно. Все, что я читал или слышал, подсказывало мне, что стоимость марок будет расти, и, будучи довольно предприимчивым ребенком, я увидел в этом возможность получения прибыли.

Нам с другом уже приходилось покупать марки на аукционе, и, поскольку уже тогда я догадывался, что люди редко делают что-либо просто так, вполне естественно было предположить, что аукционеры извлекают из этого выгоду. Вместо того, чтобы отдавать им деньги за покупку марок, я подумал: «Было бы забавно устроить собственный аукцион». Тогда, в процессе, я смог бы не только узнать о марках еще больше, но и заработать комиссионное вознаграждение.

Я готов был пуститься в одно из самых первых своих коммерческих предприятий.

Сначала я уговорил нескольких человек в округе доверить мне продажу принадлежащих им марок. Потом поместил объявления о «Марках Делла» в популярном в то время филателистическом журнале *Linn's Stamp Journal*, напечатал одним пальцем (я еще не умел толком печатать и не имел своего компьютера) двенадцать страниц каталога и разослав его, куда только мог.

К моему собственному удивлению, я заработал 2000 долл. Это стало первым и важным уроком того, какую выгоду может принести работа без посредников. Кроме того, я убедился, что, если в голову пришла хорошая идея, стоит приложить усилия для ее воплощения.

Вхождение в систему

Несколько лет спустя мне представился случай использовать еще более выгодную «комерческую возможность». В шестнадцать лет я устроился на лето распространять подписку на газету *The Houston Post*. Происходило это тогда следующим образом: газета выдавала своим распространителям список новых номеров, недавно подключенных к телефонной компании, и предлагала обзванивать их по очереди. Это показалось мне малоэффективным методом поиска новых подписчиков.

Вскоре, основываясь на информации, получаемой во время телефонных бесед, я заметил в поведении потенциальных подписчиков определенную закономерность. Два типа людей почти всегда соглашались приобрести подписку на газету: те, кто недавно вступил в брак, и те, кто недавно переехал в новый дом или квартиру. Соответственно, я задался вопросом, можно ли как-нибудь обнаружить всех людей, которые собираются сыграть свадьбу или берут кредит на покупку жилья?

Расспросив окружающих, я выяснил, что, если пара собирается пожениться, она должна пойти в окружной суд и получить разрешение на брак. При этом они сообщают властям адрес, по которому должно быть выслано разрешение. В штате Техас эта информация является открытой для публики, поэтому я нанял парочку школьных друзей, и мы посетили суды шестнадцати округов, прилегающих к Хьюстону, собирая списки тех, кто недавно вступил (или только намеревается вступить) в брак.

Затем я обнаружил, что некоторые компании составляют списки людей, подающих

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee... заявление на предоставление ипотечных кредитов. Как правило, списки составлялись в порядке уменьшения суммы. Можно было легко определить, кому были предоставлены большие кредиты, и обращаться в первую очередь к этим, наиболее вероятным, потенциальным подписчикам.[2] Именно на них я и сконцентрировал свое внимание, направив каждому личное письмо с предложением о подписке на газету.

Тем временем лето кончилось и пора было возвращаться в школу. Разумеется, я понимал, что учиться нужно, однако сейчас учеба стала помехой для получения стабильного дохода. Немало потрудившись для создания успешного дела, я не хотел так просто отказываться от его плодов, поэтому старался справляться с основным объемом работы после уроков, а субботним утром доделывал то, что нельзя было сделать в течение недели. Число подписчиков уже измерялось тысячами.

Однажды учительница, преподававшая у нас историю и экономику, дала задание, для которого надо было указать данные из своей налоговой декларации. Мой доход, учитывая работу по подписке, составил в тот год около 18 000 долл. Сначала учительница исправила цифру, решив, что я пропустил запятую. Когда же выяснилось, что никакой ошибки нет, она испытала большое потрясение.

В тот год я заработал больше, чем она.

Появление компьютера

Тем временем у меня появилось новое хобби: компьютеры. На самом деле, мой интерес к ним возник намного раньше. В семь лет, когда я купил свой первый калькулятор, идея машины, умеющей считать, глубоко поразила мое воображение. В средних классах я записался в группу углубленного изучения математики и в клуб Number Sense, участники которого решали сложные примеры в уме и соревновались в математических олимпиадах. Наша руководительница, учительница математики по имени миссис дэрби, установила в классе первый телетайпный терминал. После уроков можно было забавляться с ним, составляя несложные программы или просто вводя уравнения и получая ответ. Это был самый удивительный прибор, который я когда-либо видел.

Я начал крутиться в магазинах Radio Shack, играя на их компьютерах. А еще я начал копить на покупку собственного. В то время в Соединенных Штатах были наиболее популярны персональные компьютеры Apple, кроме того, для них существовало самое обширное программное обеспечение, а это, как вы понимаете, было чрезвычайно важно. Самое замечательное в Apple II то, что он не был еще таким сложным, как сегодняшние компьютеры. Каждая схема располагалась на отдельной плате, и, вскрыв корпус, было достаточно несложно понять, каким образом он работает. Журнал Byte регулярно публиковал подробные описания новейших комплектующих, а электронные компании выпускали руководства с полной информацией о конкретных микросхемах. Можно было, к примеру, взять такую книгу и прочитать, для чего предназначен чип 74LS07, что подается ему на вход и что получается на выходе. Помню, как нашел в журнале Byte статью о первом 5-дюймовом дисководе для гибких носителей. Мне казалось тогда, что это невероятно здорово.

Я постоянно приставал к родителям с просьбами разрешить мне купить компьютер, и наконец, когда мне исполнилось пятнадцать лет, они дали согласие. У меня еще не было водительских прав, но мне так не терпелось заполучить компьютер, что я уговорил отца отвезти меня в местную службу доставки и забрать его прямо оттуда. Едва мы припарковались у дома, как я немедленно выскочил из машины, поднялся со своим драгоценным грузом к себе комнату и с огромным удовольствием разобрал его на составные части. Родители были в ярости.

Компьютер Apple стоил тогда немалых денег. Им казалось, что я его уничтожил, мне же просто хотелось узнать, как он работает.

Как это уже случилось с марками, увлечение компьютерами скоро превратилось для меня из хобби в бизнес. В 1981 году IBM выпустила модель PC, и я переключился с Apple на IBM. Хотя в то время игр для Apple было намного больше, IBM PC имел лучшие характеристики. У него существовали программы, предназначенные для деловых людей, и, хотя я еще не так уж много знал о бизнесе, этого было достаточно, чтобы понять: в будущем именно на эти компьютеры падет выбор делового человека.

Пока что мне хотелось узнать о PC как можно больше, поэтому я покупал все эти
Страница 8

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee штучки, которые должны были его усовершенствовать, то есть дополнительную память, дисководы, большие по размеру мониторы и более быстрые модемы. (Это все происходило еще до того, как у компьютеров появился жесткий диск, поэтому возможностей было не так уж много.) Я возился с компьютером, доводя его до мыслимого совершенства, как другие модернизируют свои автомобили, а потом выгодно продавал его и начинал все сначала. Скоро я стал общаться напрямую с дилерами и покупать комплектующие оптом, чтобы уменьшить расходы. Мама жаловалась, что моя комната стала похожа на автомастерскую.

По удачному стечению обстоятельств Национальная компьютерная конференция (National Computer Conference – NCC) 1982 года проводилась в июне на стадионе Astrodome в Хьюстоне, через четыре месяца после того, как я получил права. (Название этого ежегодного мероприятия успело измениться: NCC превратилась в Comdex.) В ту неделю я прогулял почти все занятия в школе, чтобы присутствовать на выставке, слава Богу, родители были в неведении. Это событие стало для меня настоящим откровением.

Я проводил немало времени в компьютерных магазинах и успел уже пообщаться с дилерами по поводу комплектующих, но до сих пор, по существу, не сталкивался с компьютерной индустрией. На NCC компьютерные производители всей страны демонстрировали свои новейшие образцы и оценивали технологии, которым еще только предстояло вскоре выйти на рынок. Именно там я увидел первый 5-мегабайтный винчестер. (Сегодня Dell ежедневно продает компьютеры с жестким диском объемом в 37 гигабайт – в 7400 раз больше!) Я помню, как подошел к стенду компании Seagate и поинтересовался, сколько он будет стоить. Мне казалось, он должен стоить не меньше нескольких тысяч долларов. Вместо ответа они спросили: «Вы о OEM?» А я даже не знал, что такое OEM. [3]

Начался период обучения компьютерному бизнесу.

Со временем я накопил денег на покупку жесткого диска и использовал его для организации доски объявлений в сети, с помощью которой обменивался информацией с другими энтузиастами-компьютерщиками. Сравнивая свои наблюдения с наблюдениями других людей, я обнаружил большие разногласия в том, что касалось продажи РС и торговых наценок.

Компьютер компании IBM обычно продавался в магазине по цене примерно в 3000 долл. Но его комплектующие можно было купить долларов за 600–700, а технология их сборки не являлась собственностью IBM. (Стоимость комплектующих и их производители были мне известны, потому что я сам разбирал и модернизировал компьютеры.) Такая ситуация казалась чрезвычайно необычной.

Другая странность заключалась в том, что люди, работавшие в компьютерных магазинах, крайне плохо разбирались в продаваемой ими технике. По большей части они прежде торговали автомобилями или стереосистемами, а потом, глядя на растущую популярность компьютеров, решили: «Почему бы нам не заняться их продажей?» Компьютерные магазины появлялись в Хьюстоне буквально сотнями. И такие дилеры закупали машины по 2000 долл., а продавали по 3000, получая по 1000 долл. с каждой продажи. К тому же они предлагали покупателю минимум технической поддержки. Но, тем не менее, эти люди зарабатывали уйму денег, потому что желающих приобрести компьютер было более чем достаточно.

На тот момент я уже покупал те же самые комплектующие, которые использовались в этих машинах, модернизировал компьютеры и продавал их своим знакомым. Мне стало очевидно, что стоит только увеличить число продаваемых машин, и я смогу реально конкурировать с компьютерными магазинами, причем не только по цене, но и по качеству, и обеспечу себе неплохой доход для покупки всего, о чем мечтает обычный старшеклассник.

Но, кроме того, я подумал: «Ба! да здесь скрыты огромные возможности!»

Я чувствовал страх и возбуждение перед открывающимися перспективами. В голове у меня роились вопросы: «Что из того, что я уже знаю, может оказаться полезным? Чему мне нужно еще научиться и как приобрести такие познания?»

Но тут вмешались родители. По их мнению, мне следовало поступать на медицинский факультет Техасского университета в Остине, пойти по стопам старшего брата. Все было решено. Отправляясь в колледж, я отъехал от родительского дома на

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. собственном BMW, с тремя компьютерами на заднем сиденье. Я купил машину на деньги, заработанные на подписной компании местной газеты.

Маме следовало тогда понять, что на этом дело не кончится.

Великая идея пускает корни

Нет, я всерьез собирался учиться в колледже. Ходил на занятия и выполнял все задания. И вы никогда не услышите от меня призывов к отказу от возможности получить высшее образование. Но учеба на первом курсе казалась мне бесконечно скучной по сравнению с идеей организации своего дела, и не просто дела, а бизнеса, вероятность успеха которого была настолько очевидна. К счастью, Техасский университет в Остине – очень большое учебное заведение. А, как бы это сказать, преимущество большого заведения в том, что никто на самом деле не знает, что конкретно вы делаете, поэтому можно спокойно отползти в сторонку и заняться чем-то своим.

Например, создать свое дело.

Вероятно, я представлял собой довольно странное зрелище, передвигаясь по кампусу со стопкой учебников в одной руке и кучей чипов RAM в другой. Я приходил на занятие, а после него спешил обратно в комнату общежития, чтобы модернизировать еще пару компьютеров. К тому времени информация о моей деятельности уже распространилась по округе, и деловые люди (не студенты, а, скажем, адвокаты или врачи), живущие поблизости, приезжали ко мне, чтобы оставить или забрать свои компьютеры.

Поскольку процесс получения подрядов в штате Техас открытый, любой исполнитель может подать заявку на предлагаемые контракты. Я прошел лицензирование и стал официальным подрядчиком. Обходясь без посредничества компьютерного магазина, я мог предложить модели с лучшими характеристиками и по более низкой цене.

Мне удалось выиграть немало подрядов. К ноябрю 1983 года (мне тогда было восемнадцать лет) родители узнали, что я не хожу на занятия и мои оценки становятся хуже и хуже. Решив вмешаться вторично, они прилетели в Остин без всякого предупреждения. Помню, как они позвонили из аэропорта и сказали, что уже едут ко мне. Мне едва хватило времени запихнуть все компьютеры за занавеску душевой кабины в ванной комнате моего соседа до того, как они открыли дверь. Но было очевидно, что учебой тут не пахнет.

«Ты должен покончить с этими компьютерными делами и сосредоточиться на занятиях, – начал отец. – Помни, что для тебя главное, чего ты хочешь добиться в жизни...»

«Я хочу конкурировать с IBM!» – ляпнул я.

Увы, отца это совсем не позабавило.

В итоге я согласился покончить с «компьютерными делами», исключительно чтобы успокоить родителей. О, я действительно пытался: на три недели я ушел в «глухую защиту». Но при всем желании и старании я просто не мог этого сделать. К декабрю мне стало окончательно понятно: мое пристрастие к компьютерам – не просто хобби или преходящее увлечение. В душе я чувствовал, что нашел свой бизнес, который не могу позволить себе упустить. Передо мной была машина, способная полностью изменить работу людей, и цена на нее начинала снижаться. Я знал, что, если взять подобное устройство, остающееся пока в руках избранных, и сделать его доступным крупному и мелкому бизнесу, частным лицам и даже студентам, оно может стать важнейшим устройством этого столетия.

Тогда, в возрасте восемнадцати лет, я не представлял еще, насколько действительно огромной окажется открывшаяся передо мной возможность. Я не знал наверняка, каким образом будут развиваться новые технологии. И, разумеется, ощущал, что собираюсь с головой погрузиться во что-то весьма глобальное, не имея представления о большинстве его деталей и тонкостей. На тот момент неизвестного мне было гораздо больше, чем известного. Например, какие барьеры придется преодолевать, чтобы проникнуть в эту стремительно растущую отрасль, как заработать капитал, сколько денег может понадобиться и как быстро будет расти рынок.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee... Но одно мне было известно доподлинно. Я знал, что хочу создавать компьютеры не хуже, чем IBM, торговать напрямую, а значит, предоставлять покупателям большую выгоду и лучшее обслуживание, и стать в своей отрасли компанией номер один.

Кроме родителей, я не признался в этом никому, чтобы меня не сочли сумасшедшим. Но для меня открывающиеся возможности были вполне очевидны.

И я чувствовал, что сейчас – самое подходящее время для начала.

Отличная возможность становится очевидной

Шанс, который я видел, заключался в обеспечении более эффективного доступа покупателей к высоким компьютерным технологиям. Эта возможность стала краеугольной идеей Dell Computer Corporation, от которой в дальнейшем мы ни разу не отступали.

По сложившейся в отрасли традиции, компания-производитель создавала компьютеры и поставляла их дилерам и торговым организациям, которые, в свою очередь, продавали их фирмам и частным лицам. На раннем этапе компании, подобные Apple и IBM, торговали своей продукцией через дилеров, используя их для того, чтобы распространить свое влияние по всей стране. На момент, когда IBM представила на рынок первоначальную модель IBM PC, она обладала уже самой совершенной в мире организацией торговли, однако предпочла распространять PC по прежней схеме. И поскольку на продажу через дилеров ориентировались все наиболее крупные игроки этого рынка, у людей сложилось мнение, что непрямой канал торговли – единственный способ.

На практике непрямой канал основывался на союзе неосведомленного покупателя и несведущего продавца. Я знал, что подобный союз не может продлиться долго. Я вырос рядом с компьютерами. Все мои работы в старших классах были написаны на компьютере. Иными словами, компьютеры уже прочно вошли в мою жизнь, и было очевидно, что со временем работать на них будут все организации, учебные заведения и просто индивидуальные пользователи. Уже в 1984 году можно было с уверенностью заявить: «Через десять лет в мире будут миллионы опытных пользователей». Тогда, разумеется, я не мог предположить, что к 2008 году их будет 1,4 млрд., как я считаю сейчас. Но я знал, что рынок огромен, основываясь на собственном опыте пользователя и общения с покупателями, и что с каждым годом он будет расти вширь и вглубь, так как пользователи будут становиться все образованнее и требовательнее.

Создание своей компании я начал с решения простого вопроса: как сделать приобретение компьютера лучше и привлекательнее для покупателя? Ответ был единственным: продавать напрямую конечному пользователю, отказаться от торговой наценки и сделать покупку выгодней для покупателя.

Мне даже не приходило в голову, что другие могли не додуматься до этой идеи. По-моему, она была совершенно очевидной. Уверен, что, если бы я начал спрашивать совета, многие сказали бы, что мою идею невозможно воплотить в жизнь. За пятнадцать лет, прошедших с момента создания компании, мне не раз приходилось слышать эти слова.

Иногда лучше не спрашивать (и не слушать, когда люди говорят вам, что это невыполнимо). Я не просил ни у кого разрешения или одобрения. Я просто взял и сделал то, что задумал.

Дело принимает официальный оборот

Второго января 1984 года я вернулся в Остин пораньше, за несколько дней до начала занятий, и выполнил все формальности, необходимые для открытия собственного дела. Я зарегистрировал компанию под названием PC's Limited в штате Техас и поместил объявление в тематическом разделе местной газеты.

Благодаря предшествующим контактам с покупателями и небольшому объявлению, помещенному в газете, на отсутствие заказов я не жаловался. Ежемесячно я продавал обитателям Остина и прилегающих районов модернизированные компьютеры, наборы для модернизации и дополнительные устройства на 50–80 тыс. долл. Вскоре после начала занятий я смог переехать из тесной комнатки в общежитии, которую мы делили на двоих с соседом, в кооперативный дом с двумя спальнями и высокими

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee потолками. (Хотя своим родителям я еще пару месяцев не признавался, что живу по новому адресу.)

В начале мая, примерно за неделю до сдачи экзаменов за первый курс, я превратил свою компанию в акционерное общество, назвав ее Dell Computer Corporation, хотя дела мы продолжали вести от имени PC's Limited. Тысяча долларов, необходимая в качестве учредительного взноса, составила мой первоначальный капитал. Мы переместили производство из кооперативного дома в 90-метровое офисное помещение в небольшом бизнес-центре на севере Остина. Я нанял пару человек для того, чтобы принимать заказы по телефону, и еще пару – чтобы выполнять эти заказы. Собственно производство составляли три сборщика с отвертками, сидящие за обычными шестифутовыми столами и занимающиеся модернизацией компьютеров. Дело продолжало расти, и я начал серьезно размышлять о его дальнейшем развитии, если бы только смог уделять ему все свое время.

Дома нельзя было даже заикаться о том, чтобы оставить колледж. Убедить родителей, чтобы они разрешили мне бросить учебу, было невозможно. Поэтому я принял самостоятельное решение, невзирая на последствия. Окончил первый курс и ушел из колледжа.

Спустя какое-то время родители меня простили. Чуть позже – я простил их.

Сейчас у меня спрашивают: «Было ли вам страшно?» Ну, разумеется. В той или иной степени все мы чего-то опасаемся. Я боялся, что не справлюсь и мое дело окончится полным провалом. Однако в моем конкретном случае падать было не слишком больно. В Техасском университете действовала чудесная система, позволявшая студентам пропустить семестр без каких-либоуважительных причин. Это предоставляло мне шанс начать свое дело и в то же время не отказываться сразу от возможности продолжить обучение. Таким образом, я терял не так уж много, разве что пропускал несколько студенческих вечеринок. А в случае, если бы у меня не получилось заставить свою компанию работать, я всегда мог вернуться к родительскому плану получения медицинского образования.

Как выяснилось, момент для появления PC's Limited был как нельзя более подходящий. Я видел, что интерес окружающих к компьютерам растет и они ищут все более совершенные модели IBM PC. Но IBM таких моделей не выпускала. Более того, несогласованность в распространении этих компьютеров привела к возникновению чудовищного несоответствия спроса и предложения. Дилер, допустим, запрашивал 100 компьютеров, а поставляли ему только 10. Поэтому в следующий раз, чтобы получить требуемое количество, он заказывал 1000. Ему давали, к примеру, 633, а нужно-то было всего 100! В результате дилеру приходилось платить за некликвидный товар, и зачастую все заканчивалось тем, что он сбывал излишки намного дешевле их реальной стоимости на так называемом «сером рынке IBM». Мы скупали эти «раздетые» до минимума машины, ставили на них дополнительные дисководы и память, модернизировали и продавали по хорошей цене.

Это был неплохой бизнес, однако всего за семь-восемь месяцев работы стало ясно, что создание собственных компьютеров может быть еще более выгодным. Однажды, читая журнал по электронике, я наткнулся на статью под названием «Набор микросхем для компьютера». Сегодня каждый, имеющий отношение к нашей отрасли, знает, что такое «набор микросхем», но на тот момент, когда Гордон Кемпбелл создал компанию Chips & Technologies, сама идея была еще совершенно «сырой». Он обещал превратить 200 микросхем, необходимых для создания компьютера на базе процессора Intel 286, всего в пять-шесть специализированных чипов. Новая технология не только значительно упростила конструкцию компьютера, но и позволила нам начать разработку собственных машин с пары подобных наборов и пары инженеров, обладающих необходимыми навыками в этой области. (Конечно, на практике процесс оказался намного сложнее, но появление чипов действительно облегчило наше вхождение в компьютерную индустрию.)

Я связался с Кемпбеллом, приобрел три или четыре набора и разложил их у себя на столе как молчаливое напоминание о том, что надо бы заняться ими вплотную. Потом я связался с местным представителем компании Intel и спросил: «Не подскажете ли, кто в нашем городе мог бы спроектировать компьютер на базе 286 процессора?»

Постепенно мне стали известны координаты шести-семи инженеров и проектных групп. Я обзвонил этих людей, объясняя, что хотел бы поручить им создание компьютера, и расспрашивая о том, сколько это будет стоить, сколько потребуется времени и

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. какова вероятность провала.

Один из инженеров, Джей Белл, ответил: «Я мог бы сделать это за неделю-полторы. За 2000 долл.».

«Это не деньги, – сказал я. – Я как раз на неделю уезжаю из города. Могу заплатить вам тысячу сейчас и вторую тысячу по возвращении».

К тому времени, как я вернулся, Джей Белл уже создал наш первый компьютер на базе 286 процессора.

Дело пошло.

2 Болезни роста

В старшей школе, само собой, не обучали основам бизнеса, не рассказывали о том, как начать свое дело и управлять предприятием, поэтому мне предстояло заняться самообразованием. Я и учился преимущественно методом проб и ошибок. Первое, что пришлось усвоить, – это взаимосвязь между количеством неудач и усвоенных уроков: чем больше ошибок я совершал, тем большему успевал научиться. С этой точки зрения, мое образование продвигалось весьма эффективно.

Я постарался окружить себя разумными советчиками и не повторять одних и тех же ошибок дважды. К счастью, наиболее крупных из них удалось избежать. Нам сопутствовал успех, однако компания была еще настолько мала, что все наши ошибки кажутся, по крайней мере сегодня, довольно мелкими и тривиальными. Наш рост был таким стремительным, что ситуация постоянно менялась. Приходилось непрестанно спрашивать себя, как лучше всего подойти к решению тех или иных задач, и искать ответ. Найденное решение какое-то время работало, потом оказывалось недостаточным, и приходилось приспосабливаться к новой ситуации и пробовать другие подходы. Например, первоначально мы записывали заказы от руки и развесивали их, как белье, на веревках. Через некоторое время стало понятно, что эта система уже не соответствует объему поступающих заказов. Пришлось нанять человека, который написал для нас программу их регистрации. Но, поскольку компьютеры еще не были связаны в единую сеть, агенты фиксировали заказы каждый на своем компьютере, а я обходил их, собирая информацию на дискетах, и сводил ее затем в единую базу данных. В общем, работа представляла собой один большой эксперимент.

В процессе я получил немало полезных уроков. Возьмем, к примеру, вопрос о передаче своих полномочий. Став студентом колледжа, я привык к такому распорядку дня, когда вставать можно было довольно поздно, и после создания своей компании необходимость подниматься чуть свет меня удручила. Но ключи от офиса были у меня, поэтому, если я опаздывал, под дверью толпились двадцать или тридцать сотрудников. В самом начале мне редко удавалось открыть офис раньше половины десятого. Затем это стало происходить на полчаса раньше. И, наконец, мы стали приступать к работе в восемь утра. Потом я доверил ключи одному из сотрудников.

Другой пример. Я сидел в своем кабинете, ломая голову над какой-то проблемой, когда пришел один из работников с жалобой на автомат, продающий «Кока-колу», который только что проглотил его монету в 25 центов.

«И почему об этом нужно говорить мне?» – возмутился я.

«Потому что у вас находится ключ от автомата».

В тот момент я понял, как важно иметь возможность ключ от автомата с «Кока-колой» доверять кому-то другому.

Бросок продолжается

Дела шли хорошо, поэтому компания, вполне естественно, продолжала расти. Всего через месяц после переезда в свой офис мы переместились в новый, площадью около 220 м². Через четыре-пять месяцев мы выросли до того, что нам понадобилось помещение размером 670 м². Через полгода мы снова переехали. Нам все время чего-то не хватало: телефонных номеров, оборудования, организационной структуры, да и вообще, мы не могли долго пользоваться любой физической или электронной системой, которой располагали. Наконец в 1985 году мы совершили очередной

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee скачок, переместившись в здание, чья площадь равнялась почти 2800 м². Оно было размером с футбольное поле, и я не мог представить себе, что когда-нибудь мы освоим всю полезную площадь. Не прошло и двух лет, как нам и там стало тесно.

Многие факторы, определившие (и продолжающие определять) корпоративную культуру нашей организации, зародились в те самые первые дни ее существования. Мы тогда все еще представляли собой довольно рискованное предприятие, поэтому нанимали, как правило, людей разносторонних и не боящихся риска. Разумеется, в некоторых сферах, таких как производство, финансы и информационные технологии, нам требовались люди, обладающие вполне определенными навыками. В других же областях мы чувствовали себя более свободными в выборе. Помню, как сидел прямо на полу, перебирая стопки резюме, раскладывал их, как пасьянс, и размышлял: «Возможно, этот человек подойдет для такой работы, а этот – нет». К счастью, в то время не было недостатка в талантливых безработных людях. Мы нанимали работников через местные агентства, переманивали у конкурентов и пристально следили за выпускниками Техасского университета, решившими осесть в этой местности. Уже тогда нам было понятно, что, стоит нанять хороших сотрудников, – и они протянут за собой других, не хуже.

С самого начала мы стремились подходить ко всему практически. Я постоянно спрашивал: «Как можно решить проблему наиболее эффективным способом?» Таким образом, мы душили бюрократию еще в зародыше, и любопытно, что это открыло нам новые возможности для усовершенствования. Например, нашим агентам приходилось самостоятельно производить настройку своих компьютеров. Возможно, это не доставляло им большого удовольствия, зато они (и мы) получили возможность реально представить, с какими трудностями столкнется при настройке своей системы неопытный пользователь, да и сами агенты начали лучше разбираться в товаре, который им предстояло продавать. Получив этот опыт, они могли помочь покупателям в принятии разумного решения о том, что именно им требуется, и оказать помощь в решении возникающих у них аппаратных проблем.

Это позволило нам завоевать репутацию компании с высоким качеством обслуживания, что очень помогло в конкурентной борьбе.

К 1985 году конкуренция в компьютерной индустрии стала уже настолько острой, что нам приходилось постоянно искать новые идеи. Критический подход к устоявшимся стереотипам стал частью психологического настроя нашей компании. А стремительный рост способствовал возникновению среди сотрудников чувства сплоченности и готовности к любой работе.

Были периоды, когда нам так не хватало места, что сотрудникам приходилось тесниться по двое в одном крошечном уголке. Инженеры брали в руки отвертку и паяльник, если производственная линия была перегружена заказами. Если случались поломки на телефонной линии, все, кто только мог, бросались на выручку и отвечали на звонки. Агенты порой укладывали чипы памяти RAM в тубы для отправки покупателям, одновременно принимая новые заказы по телефону. (В те времена оперативная память выпускалась в виде небольших плат, которые покупатели могли поставить на свой компьютер, чтобы ускорить быстродействие системы.)

Не хватало денег. У сотрудников не было даже мусорных корзин, вместо них использовались картонные коробки, в которых поступали к нам детали компьютеров. Однако никто особенно не переживал по этому поводу. У нас было чувство, что мы делаем нечто особенное, являемся частью чего-то нового и чудесного. Это был фундамент, на котором сегодня стоит наша компания.

Мы постоянно требовали от себя большего роста, лучшего обслуживания покупателей. Каждый раз, поставив новую цель и добившись успеха, мы останавливались на миг, похлопывали друг друга по плечу и двигались дальше. Коллеги, питавшие большие надежды относительно собственного будущего и будущего компании, казалось, поддерживали друг друга и передавали энергию другим сотрудникам. В первый раз, когда объем наших продаж достиг 1 млн. долл., кто-то приволок в офис кексы, на каждом из которых красовалась надпись «\$1 000 000». Мы старались сделать так, чтобы работа в Dell представляла собой не просто способ заработать деньги, но и приносила удовольствие, была приключением.

В 1986 году произошло важное событие: мы пригласили Ли Уокера на должность президента компании. Ли, уже занимавший ранее руководящие посты в нескольких рискованных предприятиях, стал первым значительным «приобретением» нашего

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. административного аппарата. В тот момент мы переживали период исключительно быстрого роста и отчаянно нуждались в стороннем капитале. Практически первое, что сделал Ли, заняв новую должность, - позвонил своему приятелю в Texas Commerce Bank и сказал: «У меня тут есть одна очень перспективная компания, которой вы просто обязаны дать ссуду». Буквально через 18 часов мы стали обладателями приличного кредита.

Неоценимый вклад внес Ли и в формирование совета директоров, когда в 1988 году мы выпустили акции компании для свободной продажи. Составляя список людей, которых мы хотели бы видеть директорами нашей компании, мы сошлись на двух основных кандидатурах: Джордже Козметски и Бобе Инмане. Оба они жили в Остине, были знакомы с компьютерной индустрией и имели безупречную репутацию. Джордж был одним из соучредителей компании Teledyne и работал деканом школы бизнеса Техасского университета, Боб был председателем правления, президентом и главным управляющим частного охранного агентства Westmark Systems и имел обширные связи в федеральном правительстве. Мы с Ли разделились и обрабатывали каждый своего кандидата: после того, как мы рассказали, чего компании удалось добиться на настоящий момент, оба дали свое согласие. Их присутствие несказанно повысило доверие к нашему предприятию: начинающие компании, подобные Dell, редко могут похвастаться таким составом совета директоров. Став первыми членами правления, Джордж и Боб задали тон его будущей работы: их мудрые советы и ценные наставления помогли нашей компании достичь солидного положения.

Непосредственная модель, версия 1.0

Постоянно общаясь как с потенциальными потребителями, так и с людьми, которые уже покупали нашу продукцию, мы точно знали, что они хотят, что им нравиться в нашей работе, а что мы могли бы еще улучшить. Мне всегда казалось более естественным строить бизнес на основании реальных потребностей клиентов, а не на нашем представлении о них. Для нас подобный подход был отчасти вынужденным, потому что мы начинали с очень небольшого первоначального капитала и не могли себе позволить создавать излишки продукции.

Это стало основой той модели ведения бизнеса, которую мы окрестили «непосредственной».

С самого начала наша деятельность – от проектирования до производства и продажи – была ориентирована на то, чтобы понять покупателя, откликнуться на его нужды и предоставить ему необходимый товар. Подобные прямые контакты – первоначально по телефону, затем при личном общении, а сейчас и через Интернет – оказались чрезвычайно полезными, так как позволяли нам получать немедленный отклик от потребителей: их требования к нашим товарам и услугам, мнение о представленной на рынке продукции и пожелания относительно разработки новых товаров.

Непосредственная модель основана на прямой продаже (отказе от таких каналов распространения, как дилеры и торговые организации), идея которой совсем не нова. Нашей находкой было воплощение этой идеи. Универсальные и мини-компьютеры изначально продавались напрямую, но, так как прямые продажи требовали создания довольно-таки дорогостоящей и громоздкой организационной структуры, большинство производителей поставляли компьютеры напрямую только наиболее крупным и постоянным клиентам. Более мелкие покупатели обслуживались дилерами или приобретали машины через розничную сеть. Мы же продавали и продолжаем продавать свою технику напрямую всем своим покупателям, среди которых более 400 компаний, входящих в число 500 наиболее успешных в рейтинге журнала Fortune.

В то время, как остальным компаниям приходилось гадать, какие товары хотели бы видеть в продаже их покупатели, потому что они создавали их до получения конкретного заказа, мы знали ответ на этот вопрос заранее, ведь наши потребители сообщали нам свои пожелания до того, как создавался конечный продукт.

В то время, как другие компании проводили исследования, чтобы узнать, какая конфигурация пользуется наибольшей популярностью, мы уже имели информацию об этом на основании того, заказывали наши покупатели один или два флоппи-дисковода или, скажем, один флоппи и один винчестер. Мы могли выпускать товар в точном соответствии с их потребностями.

Другим компаниям приходилось накапливать большие запасы своей продукции, чтобы обеспечивать ею каналы реализации: дилеров и торговлю. Поскольку мы создавали

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. только тот товар, который требовался потребителю, и только тогда, когда такое требование поступало, у нас не было необходимости в хранении излишков, требующих места и денег. Без торговых наценок дилеров и расходов на складское хранение мы оказались в состоянии предложить покупателю более выгодные условия и стремительно увеличить количество продаж. А с каждым новым покупателем мы получали все больше информации о том, какие товары и услуги действительно требуются людям. Получился идеальный канал с обратной связью.

Непосредственная модель значительно повышает продуктивность. Это связано с тем, как функционирует система продаж. При непрямой модели фактически действуют две группы торговых агентов: те, что продают товар производителя дилеру, и те, которые от лица дилера поставляют его конечному потребителю. При прямой модели требуется только одна группа, и внимание ее целиком сосредоточено на конечном потребителе. И не обобщенном потребителе, а покупателе определенного типа.

Мы быстро поняли, что между поставкой нашей продукции большому предприятию и продажей ее индивидуальному пользователю существует большая разница. Поэтому мы наняли персонал, обладающий опытом прямых поставок крупным корпорациям. Другие агенты стали экспертами по продажам правительенным организациям на федеральном или муниципальном уровне, образовательным учреждениям, небольшим компаниям или индивидуальным потребителям.

Мы обнаружили, что подобная структура дает огромные преимущества, поскольку наши агенты являются специалистами каждый в своей области. Им не нужно заучивать всю возможную информацию о восьми различных товарах восьми различных производителей. Не приходится запоминать индивидуальные предпочтения различных категорий заказчиков. Такой подход не только облегчил жизнь самим агентам, но и оказался полезным для потребителей. Специализированные агенты способны полнее удовлетворить их запросы, ответить на все вопросы и учесть предпочтения, а общее впечатление покупателя от обращения в компанию Dell от этого только выигрывает.

Прямым следствием тесного контакта с покупателем является возможность уловить все нюансы нового рынка, на который выходит наша компания, и предоставить потребителям именно ту технологию, в которой они нуждаются. Непосредственная модель стала тем фундаментом, на котором держится и продолжает расти наша компания.

А в начале был всего лишь отказ от промежуточного звена.

Быстрее, больше, лучше

Мы, совершенно очевидно, не являлись единственной компанией, создающей IBM-совместимые компьютеры. Целая отрасль поставщиков подобной техники появилась на свет, чтобы помочь компаниям войти в компьютерный бизнес. Хотя мы были первыми, кто начал торговаться напрямую, мы недолго оставались единственными, и все же многие покупатели не могли решить, что же особенного в компании Dell. Нам требовалось еще сильнее позиционировать себя среди других компаний, выходящих на рынок персональных компьютеров.

Одним из наиболее серьезных барьеров на пути прямых продаж стал вполне естественный страх многих покупателей: не так уж просто выложить 4000 долл. компании, о которой ты ничего не слышал, учитывая отсутствие магазина, где можно посмотреть и пощупать товар. Чтобы преодолеть сомнения, мы предложили получившую сегодня большое распространение систему money-back – возврат денег в течение 30 дней после покупки. Пропаганда такой формы гарантии помогла рассеять страхи потребителей и принесла Dell репутацию компании, которой можно доверять.

Другим отличительным признаком было качество. Порой мы обнаруживали в поставляемых нам комплектующих серьезные недостатки, поэтому приходилось требовать от поставщиков соблюдения наших стандартов. Однако бывало, что подобные проблемы не исчезали сами собой. Поэтому требовалось уделять больше времени проектированию компьютеров, состоящих исключительно из комплектующих высочайшего класса. Мы установили тесный контакт со своими поставщиками, разъяснили им сущность своих требований, обменялись результатами технических испытаний и тестами качества, требуя от них постоянного усовершенствования.

Создание товаров по собственному проекту означало, в частности, возможность увеличения их быстродействия. В то время быстродействие определяло все, и, если

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. вы были в состоянии создать IBM-совместимый персональный компьютер, который функционировал бы быстрее, чем IBM PC, это уже было значительным конкурентным преимуществом. Нам было известно, что на рынке существует большой спрос на модели повышенного быстродействия. Поэтому мы прикинули: если с легкой руки IBM 70 % рынка пользуется 286 компьютерами с частотой 6 МГц, наша машина должна иметь не меньше 8 МГц.

В конечном итоге мы создали модель с частотой 12 МГц.

На самом деле, при «разгоне» в лаборатории она достигала 16 МГц, но мы чувствовали, что при большом объеме производства для надежной работы мы можем обеспечить 12 МГц. Теперь мы были в состоянии предложить лучшее послепродажное обслуживание, качество и быстродействие. Поэтому мы поместили в журналах PC Week и PC Magazine рекламный разворот, на котором сравнивали свою модель 12 МГц (по цене 1995 долл.) с 6-мегагерцевой моделью IBM (стоимостью 3995 долл.). И затем отправились на весеннюю ярмарку Comdex '86.

В то время Comdex была ориентирована в первую очередь на дилеров и торговые организации, и для компании, занимающейся прямыми продажами, участвовать в ней было необычно. К счастью, нам удалось заполучить последнюю кабинку на главной арене, после того как другая компания отказалась от места. Мы наспех соорудили свой стенд: кирпичную (на самом деле пенопластовую) стену, сквозь которую как бы «проламывался» наш 286 12-мегагерцевый компьютер, что должно было означать преодоление нами 12-мегагерцевого рубежа. В сравнении со сверкающими дисплеями Compaq или IBM он выглядел довольно убого, но это не имело значения. По быстродействию наша машина намного опережала своих ближайших конкурентов.

Вскоре после открытия выставки к нашей кабинке выстроились две огромные очереди. Одна состояла из журналистов, абсолютно не понимающих, зачем кому-то вообще может понадобиться настолько быстрая машина, другая – из людей, полностью очарованных идеей быстродействующего компьютера и желавших узнать, где и как его можно приобрести.

Ярмарка Comdex показала, насколько большое значение имеет быстродействие не только машины, но и самой компании: время до выхода товара на рынок. Совершенно неожиданно мы оказались в центре внимания, потому что располагали уникальной моделью и были готовы начать ее поставку намного раньше своих конкурентов. В мгновение ока мы переместились с 87-ой страницы журнала PC Week на обложку.

Разумеется, технические характеристики и готовность к моментальным поставкам выгодно отличали нашу компанию и подчеркивали эффективность ее работы. Кроме того, у нас уже была репутация производителя, осуществляющего великолепное обслуживание и техническую поддержку потребителей, и, что немаловажно, мы предлагали наиболее выгодные цены. Покупатели начали задаваться вопросом: «А почему, собственно, я должен переплачивать дилеру за более медленную машину?» Выгода от обращения в нашу компанию была очевидной, и никто уже не мог этого игнорировать.

Поступательное движение получило новый толчок, когда пресса наконец обратила внимание на нашу компанию и начала включать предлагаемые Dell системы в свои обзоры. Наши компьютеры получили немало наград за высокое быстродействие. Качество, обслуживание и техническая поддержка были оценены как соответствующие пятизвездочному уровню. Все ведущие журналы стали рекомендовать своим читателям обращаться в Dell – компанию, на выгодных условиях предлагающую самые быстрые компьютеры. Мы начали привлекать все возрастающее внимание искушенных потребителей: бизнесменов и компаний, которые всегда являлись для нас главными покупателями.

Наше проникновение в компьютерную Америку свершилось.

Кризис успеха

К концу 1986 года мы достигли объема продаж в 60 млн. долл. Работа кипела, а общественное признание росло буквально по экспоненциальной кривой. Однако нас волновало, что же будет дальше.

Успех привел нас к некой критической точке. С нами связывались инвестиционные банки и спрашивали, когда же мы выпустим акции в свободную продажу.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. Предприниматели, вкладывавшие деньги в рискованные предприятия, звонили и предлагали дополнительный капитал. Другие компании интересовались, не собираемся ли мы продавать свое дело. Было очевидно, что перед нами открываются огромные возможности. Но мы боялись, что не сможем достичь их, если будем и дальше двигаться по накатанной колее. Нам нужно было придумать что-то абсолютно новое. Для поиска идей я решил осенью 1986 года организовать где-нибудь в винодельческом районе Калифорнии встречу основных руководителей компаний с ведущими умами как компьютерной индустрии, так и других, на которой мы должны будем попытаться решить, каким путем компании следует развиваться в дальнейшем. Безусловно, в том, чтобы открыть наши планы таким звездам, как Джим Сеймур[4] и Эстер Дайсон,[5] был определенный риск, но я считал, что их свежий взгляд и ценные советы вполне его компенсируют.

Мы обсуждали следующие вопросы: чего достигла компания на сегодняшний день? Чем, по нашему мнению, она может заняться завтра? Чего мы хотим достичь? Какие есть потенциальные возможности, и как их можно использовать? В конце мы получили список пожеланий длиной в 131 пункт.[6]

Помимо списка пожеланий, эта встреча подарила мне три важные идеи. Первая: если мы хотим, чтобы наша фирма достигла действительно большого роста, нам нужно ориентироваться на крупного потребителя. Вторая: чтобы заполучить эти крупные компании, мы должны предложить им наилучшую техническую поддержку во всей компьютерной отрасли. Именно отсюда возникла идея впервые в компьютерной индустрии предложить обслуживание персональных компьютеров прямо «на местах», и, вместо того, чтобы мучительно долго прорабатывать логистику, мы просто взяли и начали предоставлять такое обслуживание. Если покупатель звонил нам с какой-то проблемой, мы отвечали: «Завтра наш сотрудник приедет к вам и все исправит». Это ярко контрастировало с альтернативным вариантом, когда покупатель должен был в лучшем случае сам привезти компьютер своему дилеру, а в худшем – отправить его обратно на завод.

Нам всегда было свойственно тщательно обдумывать, что из намеченного возможно и достижимо, и уже в соответствии с этим разрабатывать долгосрочные планы. Целью, которую мы поставили на этой встрече, было добиться к 1992 году объема продаж в 1 млрд. долл. Цифра казалась пугающей. Но после несложных вычислений получилось, что на фоне потенциального роста рынка, учитывая качество нашей продукции и уже занимаемую нами нишу, достичь этой цели вполне реально.

Оставалось только придумать, как это осуществить.

Впервые за рубежом

Третья главная идея, появившаяся после той судьбоносной встречи, касалась распространения за рубежом. Мы знали, что нам следует расширяться, желательно за пределы США, но нашей компании было всего два с половиной года и у нас было очень мало свободных денег. Я помню, как мы вернулись в офис после осенней встречи и объявили, что собираемся выходить на зарубежный рынок. По-моему, все решили, что мы совершенно свихнулись.

На самом деле мы вовсе не собирались завоевывать весь мир сразу. Мы внимательно изучили рынки Канады, Великобритании, Германии и Франции. Какое-то время поглядывали и в сторону Японии, но пришли к выводу, что эту мечту стоит отложить до лучших времен. Для того, чтобы выйти на рынок, львиная доля которого принадлежала тогда хорошо освоившимся японским компаниям, требовалась большие инвестиции, чем мы могли себе позволить. И хотя Канада являлась более простым и безопасным вариантом, она не давала нам возможности закрепиться в Европе, которая, как я знал, представляла собой огромный потенциал для нашего развития.

Два года назад, когда учился на первом курсе колледжа, я ездил с родителями в Лондон во время весенних каникул. Мой старший брат жил там полгода между окончанием колледжа и поступлением на медицинский факультет. Тогда я воспользовался представившейся возможностью и побывал в компьютерных магазинах, обнаружив в Великобритании то же, что уже наблюдал в Америке: большие наценки и никудышное обслуживание. Поэтому в первую очередь мы решили начать свое расширение с Великобритании, хотя свою роль сыграл и языковой фактор. Как выяснилось, момент мы выбрали как нельзя более удачный.

Так же, как и в США, в Соединенном Королевстве существовало несколько компаний,
Страница 18

з посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee предлагавших дешевые, но не слишком хорошо работающие компьютеры. И, тем не менее, эти компании продавали изрядное количество таких машин. Но важнее было то, что мы знали: в Великобритании немало людей, желающих приобрести компьютер, но им предлагаются товары и услуги, которые не могут их удовлетворить. Существующие компании создали рынок образованных пользователей, потенциальных покупателей продукции Dell.

Филиал Dell U.K. открылся в июне 1987 года. Из 22 журналистов, явившихся на пресс-конференцию, 21 предсказал, что затея провалится. «Непосредственная модель – это американская концепция, – утверждали они. – Никто не захочет покупать компьютеры напрямую у производителя».

«Плохая идея, – говорили они. – Возвращайтесь к себе в Америку».

Но покупатели диктовали свои правила. Они знали, чего им хочется, и знали, что мы можем это им предложить. Дело начало приносить прибыль практически с первых дней существования, и сейчас Dell U.K. представляет собой компанию, зарабатывающую почти 2 млрд. долл. ежегодно.

Размышляя о возникшей у нас с самого начала привычке мыслить нетрадиционно и не слушать тех, кто говорит, что «это сделать невозможно», любопытно отметить, что нам постоянно твердили: «Прямая модель не будет работать!» И так было практически в каждой стране, где мы начинали работать в течение следующих десяти лет. Смысл заявления был всегда один и тот же: «Наша страна другая, ваша модель бизнеса для нее не подходит». Постепенно количество заявлений вроде «не пройдет» начало сокращаться, и мы продолжили свою экспансию в Западную и Центральную Европу. Но все началось снова, стоило нам замахнуться на Азию. Там история была другой. «Это западная концепция, – говорили нам. – Здесь она работать не будет. Проваливайте домой!». Но мы, вместо того, чтобы подстраивать свою стратегию под местную специфику, повторяли: «Нам кажется, что прямая модель будет действовать в любой культурной среде. И мы готовы рискнуть».

Но, разумеется, в чем-то мы приспосабливались к местным условиям. Очевидно, например, что в Китае не имеет смысла продавать нелокализованные компьютеры. И действительно, культурная традиция порождает определенные различия у покупателей в разных странах. Мы обнаружили, к примеру, что некоторым немцам трудно заставить себя позвонить в ответ на рекламное объявление, им кажется, что это слишком нескромно. Зато они с радостью откликаются на объявление, в котором приводится номер факса. Они охотно присыпают факс с просьбой о дополнительной информации и приводят там свое имя и номер телефона, чтобы представитель Dell мог перезвонить им. Последующий телефонный разговор оказывается почти дословно таким же, как если бы немецкий покупатель позвонил сам. Это была всего лишь незначительная модификация, позволившая нам приспособиться к культурным традициям, не изменяя стратегию компании.

Были также некоторые страны, где местные управляющие не до конца усвоили основную стратегию и пытались создать гибрид, не являющийся в полном смысле нашей прямой моделью. Они не только не добились успеха, но серьезно затормозили проникновение Dell в эти регионы. Недоработки были со временем исправлены, а мы получили урок: надо верить в то, что ты делаешь. Если у тебя есть реальная концепция, не обращай внимания на тех, кто будет внушать тебе обратное, и нанимай сотрудников, полностью разделяющих твои взгляды.

Пора подумать о продаже акций

Приблизительно в тот же период мы начали подумывать о том, чтобы получить дополнительный капитал за счет эмиссии акций нашей компании и выпуска их в открытую продажу. Мы нуждались в этом капитале, чтобы обеспечить дальнейший рост предприятия, получить лучшие условия у поставщиков и добиться большего доверия крупных покупателей, более-менее сравнявшись с ними по рыночной стоимости. Чтобы финансировать свою экспансию на корпоративный рынок, мы нуждались в капитале для покрытия затрат на выполнение крупных заказов, которые должны были стать более многочисленными, чем прежде.

Мы с президентом компании Ли Уокером пригласили представителей заинтересованных инвестиционных банков встретиться с нами в штаб-квартире компании в Остине. У каждого из них было заготовлено заманчивое предложение с очевидными преимуществами. После очередной беседы мы с Ли переглядывались и заявляли друг

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee другу: «Эти ребята чересчур самодовольны. Они говорят нам то, что, как они думают, мы хотим услышать». Рассмотрев предложения всех фирм, мы после продолжительных раздумий остановились на Goldman Sachs. Почему? Особенно нам понравилась их рекомендация не выставлять наши акции в открытую продажу. Вместо этого они предложили нам вначале подумать о частном размещении акций среди небольшого числа инвесторов. Тогда можно было подождать, пока компания подрастет еще немного, а сами мы получим определенный опыт в тех проблемах, с которыми приходится сталкиваться акционерным обществам открытого типа. И после этого, если появится желание, мы можем пойти «в народ», то есть провести операцию по эмиссии и открытой продаже акций. Это был не тот ответ, которого мы ожидали, но именно он оказался единственно верным. Объявление о частном размещении акций было опубликовано в июле 1987 года. Оно подытоживало то, чего нам удалось добиться за три года существования компании, и звучало следующим образом:

«Dell Computer Corporation проектирует, разрабатывает, производит и обслуживает современные IBM-совместимые персональные компьютеры, а также оказывает покупателям техническую поддержку. Ее продукция в настоящий момент продается под торговой маркой PC's Limited напрямую конечному потребителю. Покупателями компаний являются, в первую очередь, предприятия малого и среднего бизнеса, индивидуальные пользователи и, в меньшей степени, международные корпорации, правительственные организации и образовательные учреждения. С момента своей регистрации в 1984 году корпорация Dell продала компьютеров и периферийного оборудования на сумму более 160 млн. долл., начав с первоначального капитала всего в 1000 долл. На протяжении своего существования компания оставалась прибыльной по итогам каждого квартала, а объемы продаж, начиная с момента регистрации компании, ежеквартально увеличивались».

Дальше в заявлении перечислялись три достоинства Dell, являющиеся основой ее конкурентного преимущества:

- Способность производить компьютеры, обладающие высоким быстродействием и совместимые с общепринятыми стандартами IBM. (На самом деле многие наши товары по техническим характеристикам превосходили системы IBM и нередко занимали верхние позиции в рейтингах таких журналов, как PC Magazine и PC World.)
- Маркетинговая политика, основанная на прямых продажах: принимая в среднем порядка 1400 телефонных звонков в день, Dell получает от своих покупателей актуальную информацию об их предпочтениях, о мнениях о различной продукции, представленной на рынке, об их реакции на рекламную деятельность компании. Эта информация дает компании конкурентное преимущество, позволяя создавать товары и рекламную продукцию, отвечающие потребностям покупателей. Маркетинг, основанный на прямых продажах, ликвидирует 25-45-процентную наценку дилера и позволяет компании таким образом проводить агрессивную политику цен. Кроме того, согласно используемой компанией маркетинговой стратегии, реализация товаров осуществляется сотрудниками самой компании, специально обученными продаже продукции Dell.
- Способность сохранять эффективность и гибкость производственного процесса, что ведет к рациональному использованию активов. Мы не располагали большим капиталом, и запасы комплектующих у нас были необычайно малы, так как мы создавали машины по заказу клиентов, а не по прогнозам дилеров.

К октябрю 1987 года мы получили предложений на 20 млн. долл. Как раз когда мы собирались закрывать сделку, на фондовой бирже произошел обвал. Мне казалось, что мы обречены. Но, что удивительно, наша стратегия бизнеса и впечатляющие результаты оказались достаточно сильным стимулом, и падение на бирже не оказалось значительного влияния на участие инвесторов в частном размещении наших акций. Утром «черного понедельника» их стоимость по подписке составила 23 млн. долл., а когда мы спустя пару дней закрыли сделку – примерно 21 млн.

Из тысяч планировавшихся тогда сделок состоялась именно эта, потому что инвесторы на самом деле верили в нашу компанию.

Частное финансирование дало компании хороший толчок, и в июне следующего года мы выпустили акции в открытую продажу. Сумма составила 30 млн. долл., а рыночная стоимость компании поднялась примерно до 85 млн.

И всего этого мы достигли за три года, начав с хорошей идеи, 1000 долл. и комнатки в студенческом общежитии.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Усвоенные и неусвоенные уроки

Любопытно перечитывать наше заявление о частном размещении через 12 лет после того, как оно было написано. Сейчас мы представляем собой 30-миллиардовую компанию, но те главные достоинства, которые обеспечили нам конкурентное преимущество 12 лет тому назад, по-прежнему имеют огромнейшее значение для компании.

Мы научились отдавать себе отчет в том, что именно является нашей сильной стороной. Еще на раннем этапе жизни компании мы пришли к выводу, что хотим заработать репутацию не только производителя отличных товаров, но и предприятия, предоставляющего покупателю исключительное обслуживание. Идея состояла в том, что низкая себестоимость или конкурентоспособная цена не являются достаточно прочными основаниями для построения бизнеса. Всегда найдется кто-то, кто предложит товар по более выгодной цене или произведет его с меньшими затратами. Важнее всего добиться лояльности самих покупателей и сотрудников, а это возможно только при высочайшем уровне оказываемых услуг и качественной продукции.

Мы уделяли особое внимание тому, чтобы понять, что именно вызывает удовольствие клиента: скорость ответа по телефону, качество продукции, ценные усовершенствования или простота использования компьютера. Участие всей компании – от непосредственных производителей до проектировщиков, от агентов до мастеров по техническому обслуживанию – в процессе выявления предпочтений клиента требовало постоянного внимания руководителей, тренингов и обучения.

Мы научились не оглядываться на общепринятое мнение и поступать по-своему. Когда в 1987 году мы заканчивали подготовку объявления о размещении акций, известный в отрасли аналитик предсказал, что наша выручка никогда не превысит 150 млн. долл. Он ошибся всего лишь в количестве нулей.

Всегда приятно делать то, что другие считают невозможным или даже невероятным. Не менее приятно достигнуть чего-либо совершенно неожиданно для других. Наши конкуренты долго не видели в нас угрозы и, таким образом, предоставили нам возможность застать их врасплох своим «неожиданным» успехом.

И, наконец, мы научились быть оппортунистами. То, что показалось мне когда-то возможностью создания эффективной системы бизнеса, превратилось в модель, которая, в определенном смысле, революционизировала ведение бизнеса во всей нашей отрасли.

На той судьбоносной встрече в 1986 году мы планировали к 1992 году достичь объема продаж в 1 млрд. долл. Тогда это казалось нам долгосрочной перспективой. В реальности, к 1992 году наша выручка была в два раза больше.

Прямая модель позволила нам добиться невероятного успеха. Но в условиях сегодняшней конкуренции блестящая модель сама по себе еще не является достаточным преимуществом. И в течение ближайших лет нам предстояло обнаружить, что уроки, которые мы не усвоили в начале развития, так же важны, как и те, которые мы знали на «отлично».

Скоро нам предстояло столкнуться с проблемами, которые поставят под угрозу само существование компании.

3 Пожинаем плоды

Говорят, что избыток силы может превратиться в слабость. Это утверждение, увы, оказалось более чем справедливым для нас. В конце 1980-х – начале 1990-х Dell предстояло пожинать плоды чрезмерно быстрого роста. Объем продаж увеличивался в среднем на 97 % в год, а чистый доход возрастал еще быстрее: ежегодно в среднем на 166 %. В то время казалось, что стремительный рост составляет наше главное достоинство; так оно в какой-то мере и было. Но мы еще не осознавали, что, по сути, на раннем этапе становления Dell рост компании был единственным, что мы видели и знали. Успех следовал за успехом, и трудно было представить, что однажды стремительный рост может стать одной из основных наших слабостей.

Мы выстроили свою компанию за счет поставок клиенту сделанных по его заказу высококачественных компьютеров по конкурентоспособным ценам, в кратчайшие сроки

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee... и с отличным обслуживанием. Из-за того, что компания по-прежнему была относительно невелика, возможности роста казались неограниченными, и мы стремились к нему.

Мы не понимали, что по мере роста компании повышается и уровень риска, и это нам пришлось испытать на себе.

Пренебрежение активами

Работа Dell шла по принципу «меньше разговоров, больше дела». Это относилось ко всем: потребителям, сотрудникам и поставщикам. Мы контролировали свои запасы, необходимые для быстрого обслуживания и выгодных цен для наших клиентов. Наш первый значительный «прокол», произошедший в 1989 году, был связан с переизбытком комплектующих, в чем заключалась своеобразная ирония.

Поскольку мы гнались за количеством, объем продаж увеличивался быстро, даже очень быстро. Естественно, мы рассматривали это как хороший знак. И, чтобы удовлетворить растущую потребность, нам приходилось закупать все больше комплектующих, в том числе чипов памяти. Но, вместо того, чтобы купить необходимое количество, как мы сделали бы сейчас, мы вложили все свободные средства в чипы.

Те из вас, кто сталкивался с понятием «заложники спроса», уже догадываются, что произошло дальше.

Мы приобрели больше чипов, чем нам было нужно на пике спроса. А потом цены рухнули. Еще хуже, что мы и с технологической точки зрения выбрали крайне неподходящий момент, когда объем оперативной памяти почти в мгновение ока подскочил с 256 Кб до 1 Мб.

Неожиданно мы оказались владельцами огромного количества чипов, которые никто не хотел использовать, не говоря уже о том, что они стоили нам кучу денег. Компания, гордившаяся своей прямой моделью продаж, попала в ту же ловушку, в которой уже были наши «непрямые» конкуренты.

Избыток комплектующих, наверное, худшее вложение капитала, когда стоимость материальных и информационных ресурсов стремительно падает. Сегодня это касается практически всех отраслей: от компьютеров до самолетов и модной одежды. В электронной промышленности, к примеру, быстрые темпы технического прогресса могут свести на нет стоимость имеющихся у вас комплектующих буквально за несколько дней. В области ИТ ценность информации способна девальвироваться в течение часов, минут или даже секунд, например если вы имеете дело с финансовыми рынками. Как любит повторять один из моих коллег, «комплектующие «портятся» быстрее салата».

А если вы пока не являетесь признанным лидером в своей отрасли, решить проблему избытков будет еще сложнее. В 1989 году мы не обладали нашими нынешними контактами, которые позволили бы удачнее справиться с подобной проблемой. Мы не могли прогнозировать экономическую ситуацию, не знали, как избавиться от невостребованных комплектующих.

Избыток пришлось распродавать по бросовым ценам, что привело к снижению доходов до такой степени, что в одном из кварталов дивиденды составили лишь несколько пенни на каждую акцию. Чтобы компенсировать потери, мы были вынуждены поднять цены на свою продукцию, что, в свою очередь, привело к снижению темпов роста. Пришлось отложить планы открытия филиалов в новых странах. Впервые в истории компании мы обманули ожидания окружающих и вскоре, к собственному недоумению и ужасу, стали известны как компания, переживающая трудности.[7]

Проблема неликвидов оказалась для нас серьезной вспышкой, заставив лучше координировать темпы работы и заново открывать одну из главных составляющих нашего успеха: важность правильного управления запасами. На этом опыте мы убедились, что увеличение скорости обращения материальных средств – это не только выигрышная стратегия, но и жизненная необходимость: оно помогает справиться со стремительным падением стоимости комплектующих, требует меньших вложений и снижает риск. Мы также прониклись уважением к экономическому прогнозированию и решили его использовать.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. Сегодня меня нередко спрашивают, чувствовал ли я тогда страх? Разумеется, чувствовал. Я разочаровал покупателей, сотрудников и акционеров, боялся утратить их доверие. Но еще я испытывал страх от того, что впервые почувствовал: я замахнулся не на то.

Урок «олимпийской» гармонии

Следующий кризис (или «урок», как мы предпочитаем его называть) оказался не легче предыдущего. Если проблема с избытком комплектующих казалась нам абсурдом при прямых продажах, то урок Olympris был не менее горьким, потому что мы всегда гордились обратной связью с покупателями и при выборе руководствовались их рекомендациями.

В результате «переоценки ценностей» (как мы теперь это называем с изрядной долей юмора) мы разработали план выпуска на рынок семейства товаров под названием Olympris. Этот хит сезона, который, на жаргонном выражении того времени, мог бы «вскипятить океан», охватывал рынки десктопов, рабочих станций и серверов и должен был делать... практически все, о чем можно подумать. Это был невероятно честолюбивый и первый действительно крупный проект, за который мы взялись. Тогда нам казалось, что наши преимущества позволят нам быстро захватить эти рынки. Перспективы были соблазнительными: если бы нам удалось протащить Olympris, мы сразу оказались бы в центре внимания как компания, создавшая линейку товаров с наиболее широкими возможностями, и это могло поднять нас на гребень успеха.

О чём мы совершенно не думали, так это о том, что запредельные технологии – не наша стезя.

С огромным энтузиазмом мы начали описывать потрясающие (по нашему мнению) возможности Olympris своим покупателям. Вот только потрясенными оказались мы сами.

«Кое-что кажется действительно привлекательным, – говорили все, – но в целом товар недостаточно хорош, чтобы говорить о покупке». Мы с трудом могли поверить своим ушам, а точнее – мы не хотели в это верить, поэтому продолжали работу над опытными образцами, которые планировали показать на ежегодной ярмарке Comdex в ноябре 1989 года. Наконец с изрядной долей торжественности мы выставили наше изобретение.

Вот только покупатели продолжали твердить: «Ну и что? Нам вовсе не нужен такой хай-тек. Нас устроит что-нибудь попроще».

Мы знали, что, с технической точки зрения, эта линейка была перспективной. В неё были заложены действительно свежие идеи, в особенности это касалось компьютерной графики и технологий жестких дисков. Позднее все это было использовано в чрезвычайно успешных моделях. Но одной техники было недостаточно. Люди не были готовы к новациям, а мы не хотели их переубеждать, поэтому свернули «олимпийский» проект еще до того, как продукция увидела свет, и признали свою ошибку. Мы забежали вперед и создали продукт, который опережал потребности покупателей. Если бы мы сначала поинтересовались у клиентов, чего они хотят (как мы всегда делали), то сэкономили бы массу времени и средств.

Итак, мы усвоили два важных урока: в какой бы отрасли вы ни работали, постарайтесь предвидеть возможные проблемы как можно раньше и ликвидировать их на ранней стадии. Вовлекайте своих клиентов в процесс разработки новых товаров. Они являются вашей фокус-группой. С самого начала постарайтесь прислушиваться к их пожеланиям.

Создание клиент-ориентированных технологий

Мы также выяснили, что нам не хочется иметь ничего общего с разработкой продукции в соответствии с теорией «большого (технологического) прорыва». Постепенное и, на первый взгляд, незначительное усовершенствование каждого отдельного образца подходило нам больше, так как это уменьшало риск и в то же время позволяло пользоваться плодами технологического прогресса, предлагая клиентам самые быстрые и совершенные решения. В целом, мы поняли, что нам необходимо соразмерять капиталовложения со скоростью развития компании. В финансовом отношении мы уже не были небольшим начинающим предприятием, каким являлись еще недавно, и все открывающиеся возможности пора было рассматривать в

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee вдалекой перспективе.

История с проектом *Olympic* помогла изменить наши взгляды на исследования и разработку. Традиционный для компьютерной индустрии подход – «надо создать устройство, а покупатель найдется» – для нас теперь был неприемлем. Мы сосредоточились на конкретных запросах и пожеланиях клиентов.

Все изменила именно неудача с *Olympic*. Во-первых, мы начали рассуждать в терминах релевантной технологии (название, придуманное для описания тех усовершенствований, которые считают важными сами покупатели). Во-вторых, мы выработали определенные принципы в отношении исследований. Иногда имело смысл доверить разработку поставщикам, а иногда было разумнее самим взяться за очередное изобретение. Такая философия помогла нам решить, как наилучшим образом использовать инженерные кадры.

Размах проекта *Olympic* заставил нас привлечь к работе большое количество талантливых инженеров. Закрыв проект, мы могли бы с легкостью от них избавиться и на них же свалить всю вину: «Вот те, кто создал никому не нужные устройства. давайте начнем все сначала без этих людей». Вместо этого мы признали, что инженеры у нас блестящие, они просто не знали, чего ждут покупатели. Мы понимали, что при наличии нужной информации и четко поставленных целей они сумели бы создать потрясающие товары, которые покупатели не смогли бы не полюбить.

Но после провала проекта *Olympic* некоторые из наших инженеров оказались в затруднительном положении. Мы подталкивали их к изучению покупательского спроса, общению со специалистами из отдела продаж, привлекали к планированию, чтобы они поняли логику принятия решений, и старались объяснить, как их конкретный вклад может повлиять на бизнес в целом. У некоторых это вызывало сопротивление: «я не хочу этим заниматься. Мое дело – кремниевые пластины». Зато другие буквально расцвели. Научить технических специалистов мыслить pragmatically порой совсем непросто. На это может потребоваться много времени, лучше всего вовлечь их в процесс реализации, чтобы они могли постичь логику принятия решений. И приятно, когда «технарь» начинает постепенно разбираться во всех аспектах деятельности предприятия.

Парадоксально, но самым худшим (и самым лучшим) в проекте *Olympic* была его немыслимая амбициозность. Если говорить о проекте в целом, он был слишком громоздок, однако при работе над ним было сделано несколько действительно ценных изобретений.

Olympic заставил нас направлять больше средств на разработку новых технологий и решений. Сосредоточив внимание на релевантной технологии, разделив исследования на собственные и покупные, мы смогли в течение нескольких последующих лет поставить на рынок фантастическое разнообразие товаров, которые дали новый толчок к росту. В действительности, крупнейший в истории компании выход товара на рынок состоялся всего через несколько месяцев после нашего отказа от проекта *Olympic*. Среди них были наши первые стационарные hi-end системы и различные варианты продвинутых запоминающих устройств, и те, и другие были созданы во время работы над проектом *Olympic*. Благодаря покупателям нам удалось превратить ошибку в находку и вывести компанию на передний план технического прогресса.

Расти или не расти – вот в чем вопрос

Потерпев фиаско с комплектующими и проектом *Olympic*, с начала 1990 и до конца 1992 года, Dell Computer Corporation наслаждалась тремя годами спокойного роста. Прямая модель функционировала успешно. Темпы ежегодного прироста поднялись с 50 % до 100 % и более, около 5 % составляла прибыль с продаж. [8] Компания постоянно представляла на рынке новые десктопы и ноутбуки и даже предприняла первый выход на рынок серверов. Мы обосновались по всей Западной и Центральной Европе и уже планировали открытие филиалов в Азии.

Наш потенциал казался бесконечным.

Тем меньше мы оказались готовы к неожиданностям.

Оглядываясь назад, легко рассуждать о необходимости сдерживания темпов роста. Но в повседневной жизни трудно уследить, насколько быстро растет твоё дело. Ты

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee приходишь на работу, беседуешь с клиентами, трудишься над разработкой новых продуктов, планируешь открытие зарубежных филиалов. Нигде не включаются сирены, и люди не начинают бегать по коридорам с криками: «Вы растете слишком быстро, умерьте темпы!» На самом деле, когда ты находишься в центре внимания, все происходит, как в замедленной съемке.

Тем не менее я видел определенные тенденции нашей отрасли, которые волновали меня именно с точки зрения темпов роста компании. Речь шла о возможном слиянии в компьютерной индустрии.

В США корпоративные клиенты стремились по возможности сузить выбор: они не хотели покупать свою технику у восьми различных поставщиков. Потребители становились все разборчивее в торговых марках и обслуживании. По всему миру были компьютерные компании, способные самостоятельно выжить и без слияний: у некоторых была разветвленная сеть дистрибуторов, другие могли похвастаться солидной торговой маркой. Но многие компании, такие как TuliP в Нидерландах, Olivetti в Италии и Siemens в Германии, являлись лидерами лишь в масштабах своей страны, выпускали товары, ориентированные преимущественно на внутренний рынок, и не стремились к конкуренции в мировых масштабах.

Нам казалось, что в процессе слияния в компьютерной индустрии их ждет исчезновение. И мы боялись, что из-за наших скромных размеров то же самое ожидает и нас.

В этот переломный момент я осознал, что нам следует решить, останавливаемся ли мы (а там – будь что будет) или пытаемся сделать резкий скачок и увеличить компанию. Хотя наш объем продаж уже составлял на тот момент 1 млрд. долл., это, в сущности, не имело значения. Мы росли недостаточно быстро, чтобы оказаться конкурентоспособными на мировом рынке, когда на самом деле начнутся слияния, – а они должны были начаться, причем в ближайшем будущем.

Если бы мы сохранили прежние размеры, то не смогли бы достичь объема продаж, достаточного для расходов на разработку и конструирование, а себестоимость товара оказалась бы слишком высокой. Мы могли бы легко потерять конкурентные преимущества и безнадежно отстать от своих соперников.

Нам требовался новый план, причем срочно.

Верность своим идеалам

Разумеется, наш выбор пал на резкий скачкообразный рост.

Одним из направлений стала розничная торговля. Такое решение было результатом самой обычной паники. На тот момент все наши конкуренты распространяли свои товары не напрямую, а через торговлю и дилеров. Их, разумеется, тоже пугали грядущие слияния, но они были крупнее, а их известность на рынке – больше. В компьютерных кругах бытовало мнение, что Dell не сможет и дальше развиваться исключительно за счет прямых продаж. Только в сочетании с разработкой программного обеспечения, компьютерной периферии и самих компьютеров, с их реализацией через торговые точки мы можем получить шанс.

Итак, отступив от двух из трех «золотых» правил Dell – во-первых, не обрастать «запасами», во-вторых, всегда прислушиваться к покупателям, – мы намеревались растоптать и третье: никогда не работать с посредниками.

Вместо того, чтобы хранить верность собственным принципам, мы прислушались к советам окружающих, чтобы попробовать себя в новой области. Мы начали продавать компьютеры через магазины CompUSA (тогда известные как Soft warehouse) и некоторые универмаги, такие как Price Club и Sam's. И в клубах, и по торговому каналу наши компьютеры расходились вполне прилично, пусть даже на тот момент мы не могли еще сказать, приносят ли эти продажи хоть какую-то прибыль.

Потребуется несколько лет, чтобы оценить преимущества, которые давала нам именно прямая модель.

Мы знали, что среди других компаний, занятых в компьютерной индустрии, прямая модель ведения бизнеса являлась нашей главной отличительной чертой, однако в 1991 году наше отличие состояло не только в этом. В конце года мы начали

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. переводить все десктопы на базу 486 процессора.

В то время каждый новый уровень быстродействия процессоров порождал очередную волну роста компаний компьютерной отрасли. Приблизительно в тот период началось массовое распространение операционной системы Windows компании Microsoft, вскоре достигшей невероятных масштабов проникновения на рынок. Потребители нуждались в более мощных компьютерах, способных эффективно работать с Windows.

Поскольку мы уже перевели свою линию на использование 486 процессоров, то поняли, что обладаем реальным преимуществом. Мы сознавали, что запас времени, в течение которого мы можем ускорить свой рост и заставить компанию разогнаться, ограничен. Уже ходили слухи о том, что наши конкуренты готовы представить на рынок компьютеры меньшей стоимости, причем некоторые из них собирались продавать без посредников. Надо было поторапливаться.

В 1992 году мы применили агрессивную политику ценообразования в попытке повысить темпы роста компании. И добились успеха. Только за этот год мы выросли с 890 млн. долл. более чем до 2 млрд., показав астрономические темпы роста – целых 127 %. Разумеется, мы слышали о том, что иногда рост бывает чрезмерным, но знали, что сейчас промедление было смерти подобно.

К концу 1992 года наш рост стал казаться нам слишком быстрым. Мы получали доход более 2 млрд. долл., однако наша инфраструктура по-прежнему оставалась на уровне 500-миллионной компании. Практически все нововведения, которые мы внедрили всего пару лет назад, при таких объемах уже не годились. Нам не хватало телефонных номеров, мы переросли базовую финансовую систему, программу технической поддержки и систему учета комплектующих изделий. Все производственные ресурсы также были перегружены сверх запланированной нормы.

Но самое главное – нам не хватало опытных руководителей. Среди нас не было людей, обладающих опытом управления 2-миллиардным бизнесом. Мы просто не успевали за собственным ростом.

Теперь уже я наверняка знал, что нам необходима помощь.

4 Обретение почвы под ногами

Если бы мы остались маленькой компьютерной компанией, мы бы не выжили.

Однако стремительный рост создает свои проблемы. Если предприятие создаст инфраструктуру для 3-миллиардной компании до того, как реально достигнет такого уровня, эта инфраструктура неизбежно будет тянуть его вниз, вплоть до того, что оно никогда не сможет его достичь. Нужно обладать верой в себя и в свои возможности и наращивать инфраструктуру пропорционально росту. Во всяком случае, так поступили мы, и я не знаю, существуют ли другие варианты.

Как и многие компании, мы всегда вели счет прибылям и убыткам. Однако движение наличных средств нечасто становилось темой серьезного обсуждения. Мы ехали, обращая внимание только на спидометр, когда надо было следить за уровнем бензина.

Dell выросла из небольшого производства, охватывающего всего лишь пару сегментов рынка, в гораздо более масштабное предприятие с широкой географией, с большим количеством производственных линий и каналов реализации. Ни тогда, ни после в течение довольно продолжительного времени мы были не в состоянии разобраться в экономической стороне дела и не имели наготове новых систем управления, способных наладить работу. Компания тратила немыслимые суммы, в то время как прибыль падала, а невостребованные запасы и дебиторская задолженность – росли.

К началу 1993 года мне стало казаться, что новости бывают только плохими. После вырабатывавшейся годами привычки к успеху и нелегких испытаний, выпавших во время недавней бури, я был вынужден задать себе вопросы: «Что произошло? И кто виноват?»

К счастью, мы не стали прятаться от проблем или делать вид, что их не существует. Основные причины неурядиц были ясны. Наученные горьким опытом О'Умприс'а и чередой последовавших за этим крупных и мелких неудач, мы сразу взялись за дело и постарались решить проблему как можно быстрее.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Спасителем явился Том Мередит. В ноябре 1992 года мы переманили его к нам из компании Sun Microsystems на должность финансового директора. Уже во время собеседования Том предупредил меня, что Dell в скором времени ждут неприятности. И хотя я знал, что определенные проблемы уже были, тогда я назвал его паникером. К 1993 году почти не оставалось сомнений, что он был прав.

В начале 1993 мы планировали вторичный выпуск акций в открытую продажу, чтобы повысить ликвидность компании. Но стоимость наших акций снизилась до 30,08 долл., поэтому предложение о продаже пришлось снять, что отнюдь не способствовало притоку денег, и в результате мы в первый и последний раз за всю историю компании закончили квартал с минусовым балансом.

Мы исходили из предпосылки, что можем расти быстрее остального рынка и при этом по-прежнему получать 5-процентную прибыль с продаж. Однако мы росли слишком быстро. Стало очевидно, что приоритеты необходимо менять. Нам нужно было сосредоточиться на медленном, постепенном росте при сохранении ликвидности компании. Когда ситуация с наличностью начнет исправляться, мы сможем переориентироваться на прибыль и со временем снова разогнаться до прежних темпов роста. Новым девизом Dell станет «Ликвидность, прибыльность и рост» – именно в такой последовательности.

Достигнуть этой цели оказалось непросто, но этот процесс раскрыл нам глаза на многое. Мы внимательно проанализировали работу всех областей деятельности компании, надеясь вывести для каждого участка работы свое соотношение прибыли и убытков. Разобравшись с экономической стороной дела, мы смогли бы правильно выбрать направление движения и понять, что необходимо изменить.

Вся работа компании проходила под новым девизом «Ликвидность, прибыльность и рост». Все менеджеры начали «охоту за прибылью», стараясь придумать, как снизить себестоимость, повысить объем продаж и увеличить приток денег. На собраниях управляющего персонала я раздавал плексигласовые пресс-папье, сделанные в виде пирамидки, с логотипом Dell в центре и написанными по углам словами «ликвидность», «прибыльность» и «рост».

Охота за прибылью имела большое значение, потому что она вынуждала наших менеджеров брать на себя ответственность за бизнес в целом. Неожиданно мы потребовали, чтобы они думали не только о том, как добиться роста компании, но и о том, как повысить ее рентабельность и эффективность. Некоторым менеджерам эта концепция казалась такой же чужой, как прежде – изучение деловой стороны производства кое-кому из инженеров.

Мы стремились пробовать себя, где только можно. И, безусловно, мы по-прежнему продолжали эксперименты и новаторство. Но в том, что касалось деловой стороны, цель была очевидна: нам следовало стать более серьезными.

После установления четких стандартов стало легче отслеживать, какая из сфер деятельности приносит больший доход, а какая – меньший, и соответственно с этим строить свою стратегию. Например, мы изменили внутреннюю информационную систему таким образом, чтобы агент мог видеть разницу между продажной ценой и себестоимостью товара в тот момент, когда он предлагает его по телефону. Или возьмем, к примеру, комиссионные с продаж. Раньше могла быть ситуация, когда два агента реализовали товар на 1 млн. долл. каждый, но при этом один мог принести компании 28 % прибыли, а другой – только 8 %. Усовершенствованная же система комиссионных исходила из прибыли, и, поскольку она напрямую определяла комиссионный процент агентов, им волей-неволей приходилось перестраиваться.

Мы ввели практику строжайшего контроля прибылей и убытков. Потребовав от каждого подразделения компании детальный отчет, мы получили множество полезных данных, необходимых для управления многопрофильным бизнесом. По мере роста Dell все больше превращалась в компанию, основанную на точном расчете, что стало с тех пор стержнем работы.

Посреди урагана

Одновременно с кризисом наличных средств мы столкнулись с проблемами производства ноутбуков. Это было второй причиной, из-за которой в начале 1993 года мне казалось, что любая новость будет плохой.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Мы вышли на рынок ноутбуков в 1988 году и быстро добились вполне солидной репутации. Мы были первыми, кто начал продавать ноутбуки на базе 486 процессора, снабженные цветными дисплеями, которые тогда были в новинку. Мы также представили на рынке один из наиболее тонких и легких ноутбуков. Но чем более необычными по своей технической сложности становились наши товары, тем было яснее мне, что наша компания не обладает достаточными внутренними ресурсами для того, чтобы выходить на рынок своевременно, к тому же сохраняя при этом качество.

Первая трудность, с которой мы столкнулись, касалась именно проектирования новых товаров. В основе своей наш подход к конструированию ноутбуков практически не отличался от прочих аналогичных. Это было похоже на общение с детьми, как с невысокими взрослыми людьми. Причины крылись в том, что некоторые инженеры перешли из отдела десктопов в отдел, занимающийся ноутбуками.

Совершенно очевидно, такой подход был неверным. Проектирование десктопа и портативного компьютера – разные вещи. Десктоп обычно включает в себя примерно 30–35 составляющих, а средний ноутбук, как правило, – в два раза больше составных частей. Да и части эти взаимодействуют в портативном компьютере совершенно иначе, чем в настольном.

В апреле 1993 года мы наняли на должность руководителя отдела ноутбуков Джона Медицу – человека, возглавлявшего разработку Powerbook в компании Apple. К моменту его прибытия мы уже закрыли один из проектов, однако в разработке у нас находилось еще несколько, чье проектирование требовало больше времени, чем планировалось первоначально.[9] Первое, чем занялся Джон, была реальная оценка разрабатываемых проектов. Он хотел увидеть своими глазами, какие товары уже близки к завершению и почему процесс так затянулся.

Увы, он обнаружил, что только один из находящихся в разработке товаров – Latitude XP – будет на самом деле обладать конкурентной способностью.

Перед нами со всей очевидностью встал выбор. Продажа ноутбуков могла бы помочь компании заработать наличные и повысить прибыль, снятие же товаров с разработки должно было стать болезненным. Мы не могли продавать недоработанный компьютер, который заведомо не понравится покупателям. Тем не менее, было очевидно, что на исправление ошибок, то есть фактически на новое проектирование, тестирование, производство и поставку, потребуется столько времени, что к моменту выпуска на рынок эти ноутбуки фактически окажутся устаревшими.

Ситуация сложилась совершенно тупиковая. Поэтому, последовав рекомендациям Джона, мы приняли нелегкое решение: закрыли несколько находящихся в разработке проектов и сконцентрировали практически все свое внимание на одном оставшемся.

Должен заметить, что при этом вопрос о полном уходе компании с рынка ноутбуков даже не поднимался. Данный рынок являлся на тот момент одним из наиболее быстрорастущих и наиболее прибыльных сегментов. Кроме того, огромное количество покупателей ожидало наших новинок. На какое-то время мы оказались в «подвешенном» состоянии, не имея ничего нового. Когда покупатели просили показать наши ноутбуки, мы были вынуждены отвечать: «К сожалению, сейчас ничего показать не можем, но очень скоро планируем выпустить новые образцы». И затем рассказывали им о нашей ситуации с ноутбуками.

Хотя другие отделы компании справлялись вполне успешно, в группе, занимающейся портативными компьютерами, настроение, как вы догадываетесь, царило отнюдь не радостное. Инженеры затратили немало времени на разработку только что закрытых нами проектов и были расстроены тем, что их тяжелый труд не принес результата.

Я, руководитель компании, сделал единственное, что мог: постарался направить усилия инженеров на последний компьютер Latitude XP, чтобы он оказался удачным. Чтобы доказать покупателям свою решимость вернуться на этот рынок, мы нашли партнера и совместно с ним быстро разработали и выпустили упрощенный вариант ноутбука, который и удерживал нас на плаву, пока мы снова не набрали обороты.

Такая сосредоточенность на Latitude оказалась благотворной для нас всех, поскольку позволила забыть о горьком осадке, оставленном загубленными проектами. Инженеры увлеченно пробовали новые методы проектирования и тестирования,

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee производственные группы создавали и поставляли товар, а торговые агенты и специалисты по технической поддержке изучали новейшие технологии и заново искали контакт с покупателями, чтобы услышать их мнение.

Общение – вот, наверное, один из наиболее действенных способов для того, чтобы быстро оправиться от ошибок. Если вы говорите кому-либо, будь это проектировщик, клиент или управляющий компании: «Знаете, у нас есть проблемы. Вот в чем они заключаются, почему появились, и как мы собираемся их решать», – вы таким образом рассеиваете его страх перед неизвестностью и помогаете сконцентрироваться. Поскольку мы, ничего не скрывая, изложили покупателям и акционерам свой план реорганизации, нам удалось сохранить их доверие. Мы обратились ко всем клиентам, которых затрагивала ситуация с ноутбуками, и постарались ее исправить. Мы обещали: «Скоро будет выпущена новая модель. Ознакомьтесь, вот наш план обслуживания и технической поддержки. Не стоит прекращать отношения с нами».

И люди действительно верили нам. Не потому, что мы обещали новинки, а потому, что не многие компании в нашей отрасли отваживались на такое откровение с покупателями. фактически мы говорили им: «Вы останетесь в числе наших клиентов не на одну сделку, а на всю жизнь».

Проблема с ноутбуками прекрасно проиллюстрировала те преимущества, которые дает покупателям прямая модель ведения бизнеса. Взаимоотношения компании Dell с ее клиентами основаны на доверии: клиенты всегда могут на нас положиться – при покупке не только конкретного товара, но и всех производимых нами изделий. Если с товаром возникают проблемы, вопрос о том, кто виноват и что делать, просто не встает. Благодаря прямой модели мы можем быстро связаться со своими клиентами и, соответственно, быстро решить все вопросы.

Ситуация с ноутбуками показала, как используется прямая модель внутри самой компании. Мы постарались донести свою трехступенчатую стратегию до сотрудников так же четко и ясно, как до клиентов или акционеров. Что касается группы по разработке ноутбуков, мы сплотили ряды и сконцентрировали все свои усилия на единственном товаре, который мог добиться успеха: на Latitude. Оглядываясь назад, должен заметить, что, как и кризис с притоком денежных средств, эта ситуация помогла нам достичь новой степени свободы, потребовав полной сосредоточенности на направлении главного удара. Получив разумные установки, каждый знал, что необходимо сделать, чтобы компьютер Latitude стал безусловным успехом компании.

Поразить и сдержать обещание

Одним из ключевых моментов, сделавших Latitude уникальным изделием, стал литий-ионный аккумулятор.

В январе 1993 года, вскоре после открытия филиала Dell в Японии, я побывал в компании Sony и встретился с ее представителями. Мы обсуждали мониторы, оптические дисководы, носители и прочие мультимедийные технологии, разработанные Sony, как вдруг в конце встречи ко мне подбежал молодой японец и сказал: «Мистер Делл, мистер Делл, пожалуйста, всего одну минуточку. Я из группы проектирования энергетических систем, и мне нужно с вами поговорить».

«Энергетические системы? – подумал я. – Он что, собирается всучить мне электростанцию?»

И все же я был заинтригован, поэтому согласился его выслушать. График за графиком он начал описывать мне преимущества новой технологии производства элементов питания – литий-ионной. И вдруг я понял, в чем была его цель: он хотел предложить эти аккумуляторы Dell для использования в ноутбуках.

Каждый, кто когда-либо пользовался ноутбуком, скажет, что больше всего ему хотелось бы иметь элемент питания с действительно продолжительным сроком работы. В 1993 году большинство используемых в ноутбуках элементов питания разряжались примерно после двух часов непрерывной работы. Согласно графикам этого инженера из Sony, литий-ионный аккумулятор обладал в два раза большей емкостью.

Если данные соответствовали истине, такие аккумуляторы должны были находиться в каждом из производимых нами ноутбуков.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Литий-ионные элементы были легче, чем обычные никелевые. Можно было сэкономить полфунта веса и получить при этом в полтора раза больший срок службы, не говоря уже о том, что, разработав новый источник питания, повышающий эффективность использования, можно было еще больше увеличить этот срок. Компания Sony планировала использовать новую технологию в мобильных телефонах и портативных видеокамерах, которые не потребляют столько энергии, сколько требуется для работы ноутбука. Им никогда не приходилось создавать ни элементы такого размера, ни батареи с таким количеством элементов, как требовалось нам, и они рассматривали ноутбуки как блестящую возможность выхода на совершенно новый для себя рынок.

Литий-ионные аккумуляторы стали для нас настоящим техническим прорывом.

Хотя ретроспективно принятие решения кажется очень легким, литий-ионные элементы представляли собой абсолютно новую технологию и, соответственно, были делом довольно рискованным. Поскольку мы не могли включить в конструкцию оба источника питания одновременно, нужно было выбрать один из них. И хотя на каждый наш вопрос сотрудники Sony давали вполне вразумительный ответ, никто все-таки не знал, как покажут себя новые аккумуляторы в реальной жизни. Разумеется, их использование сразу выделило бы нас среди других компаний. При этом технология изготовления была настолько новой, что никто, кроме Sony, их еще не производил. А у Sony, учитывая наши потребности, не должно было остаться лишнего товара, чтобы предложить его кому-то еще. Конкурентам потребуется минимум год только для того, чтобы получить доступ к технологии производства. Тем временем, если все пойдет гладко, наши товары будут иметь огромное преимущество по сроку работы аккумуляторов и соотношению размера и веса.

Мы представили на рынок ноутбук Latitude XP с литий-ионными батареями в августе 1994 года. В качестве рекламной акции мы пригласили около 50 компьютерных обозревателей и журналистов в полет через все Соединенные Штаты. Мы встретили их в Нью-Йорке, в аэропорту Кеннеди, дали каждому по ноутбуку Latitude XP с установленными на нем всевозможными текстовыми редакторами и отправили беспосадочным рейсом в Лос-Анджелес. Через пять с половиной часов, к моменту посадки самолета, Latitude XP побил все рекорды работы без перезарядки аккумуляторов. Спрос на компьютеры этой модели поднял продажи ноутбуков в общей доле прибыли компании с 2 % в первом квартале 1995 финансового года до 14 % – в четвертом квартале.

Так, весьма удачно, ноутбуки начали вносить свой вклад в рост компании. Но мы знали, что еще большие возможности они откроют в будущем.

Меньше говори, больше делай

Процесс выживания учит, каким образом предприятие зарабатывает и тратит денежные средства и что позволяет ему ежедневно открывать свои двери. Я ясно помню 1993 год, когда мы пришли к выводу, что никакой дальнейший рост нас уже не спасет, потому что мы просто не обладаем необходимыми экономическими познаниями для проведения финансовых операций. Это был довольно неприятный период в истории компании, совершенно не похожий на те, которые мы переживали до этого.

Но это был необходимый урок. Нам нужно было преодолеть синдром начинающей компании и понять, что для нас главное, прежде чем браться за новые задачи. Вместо того, чтобы давить на газ, нам пришлось резко затормозить, чтобы не свалиться в овраг. Нам пришлось ограничить себя, не хвататься за все, что попало, а тщательно отбирать только самое лучшее. Нам пришлось увеличить инвестиции, чтобы обеспечить развитие компании, пытаться выдерживать такие темпы роста, которые позволят нам сдержать обещания как по отношению к клиентам, так и по отношению к сотрудникам и держателям акций. Этот болезненный момент помог нам еще раз убедиться в правильности девиза Dell «Меньше говори, больше делай».

После того убыточного квартала мы снова оказались на коне быстрее, чем многие ожидали. А потом, в конце 1993 года, журнал Upside наградил меня титулом «Быстро выкарабкавшегося руководителя года».

«Спасибо, – подумал я, – надеюсь, мне никогда больше не придется бороться за это звание».

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. Кто-то однажды заметил, что разница между Dell и другими компаниями заключается в том, что если ошибаются все, то Dell никогда не ошибается дважды. Мы всегда анализировали свои неудачи. Главное – учиться на своих ошибках, чтобы не допускать их в дальнейшем. В нашем случае обучение проходило в жесткой форме, мы допустили несколько заметных для всех окружающих «ляпов», или, как мы иногда шутили, «ляпов особо крупных размеров». К счастью, полученные знания помогли нам выработать конкретные меры, чтобы обезопасить себя в будущем.

5 Направление главного удара

Ничто, наверное, не способно научить концентрироваться на главном так, как горький урок, полученный нами в 1993 году. Если темпы роста компании превосходят темпы роста отрасли в целом – это прекрасно, но, когда она вырастает на 127 % за один год, может оказаться, что возможность эффективного управления компанией уже потеряна. Проблема была не в том, что компания Dell пережила серьезный кризис или покупатели перестали приобретать ее товар. Наоборот, мы выяснили, что можем расти чересчур быстро. Наша беда заключалась в том, что мы цеплялись за каждую подвернувшуюся возможность. Нам необходимо было уяснить, что хвататься за все подряд, как мы делали это раньше, просто нельзя, если мы хотим сохранить «здоровье» компании в целом.

В результате оскудения притока денежных средств и учета прибылей и убытков мы начали осознавать, что отсекать ненужное не менее важно, чем решать, что мы будем делать.

С той поры мы ежегодно определяем для себя несколько «больших, трудных и наглых целей»[10] – главных приоритетов компании, основанных, разумеется, на принципах ликвидности, прибыльности и роста. Они являются основным объектом приложения наших сил в следующем году. Мы выстраиваем их в соответствии со своими возможностями и желаемым уровнем дохода. В 1993 году, когда мы впервые получили важный урок, нам приходилось медленно двигаться к каждой конкретной цели. А в наши планы входило и изменение инфраструктуры компании: необходимо было создать и отладить различные процессы, найти и вырастить в своей среде талантливых сотрудников, добиться лидирующего положения на рынках серверов и ноутбуков.

Вместо того, чтобы смело кидаться головой в пропасть, мы должны были двигаться к росту мелкими шагами. На какое-то время нам пришлось перенаправить творческие усилия компании с создания нового на доработку старого, чтобы довести его до ума. Проблем с генерированием новых идей у нас никогда не было, но теперь нам необходимо было найти более профессиональный подход к воплощению их в жизнь. Это потребовало перестройки не только меня самого как руководителя, но и других сотрудников. Мы рассматривали идеи со всех сторон, сравнивая их с другими, сваленными в нашей общей «кухне», старались понять, какова в реальности будет отдача от них с точки зрения наших покупателей и акционеров. И только потом пытались принять решение о возможности воплощения этих идей.

Нам пришлось учиться азам, которые большинство компаний, растущих более медленно, изучают, пока они еще сравнительно невелики. Сосредоточившись на ликвидности, прибыльности и росте, мы уже сделали шаг в нужную сторону. Однако при этом у нас возникли определенные непредвиденные проблемы.

Ранее в компании все были нацелены только на расширение общего дела, нередко можно было увидеть на собраниях людей, размахивающих большущими, сделанными из поролона указательными пальцами и скандирующих «В первый ряд!», демонстрируя нашу решимость стать одним из трех ведущих производителей компьютеров в мире. Теперь нам пришлось заняться внутренним укреплением компании.

Для нас повзрослев означало найти способ объединить наш особый неформальный стиль с реальными возможностями, которые позволяют нам двигаться вперед. Учтя горький опыт, проанализировав динамику прибылей и убытков компании, обучив сотрудников разделять точку зрения акционеров, мы выработали три золотые правила: 1) не накапливать активы; 2) всегда слушать покупателей; 3) никогда не торговать через посредников.

Все это звучит банально, но таковы все истины. И, тем не менее, следовать им совсем не просто.

Почему факты – это ваши друзья

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Мы только что перешли из состояния, когда все работало исключительно хорошо, к состоянию, когда все просто не работает. Пока дела идут хорошо, никакая интуиция не подскажет вам, что функционирует не так и почему. Пока проблемы не возникнут, вы не будете анализировать причинно-следственные связи. И, тем не менее, для того, чтобы стать одной из самых прибыльных компаний в мире, нам требовался анализ.

Очевидно, что в 1993 году мы не располагали опытом, необходимым для управления компанией. Мы не понимали, какая взаимосвязь существует между расходами, доходами и прибылью в разных подразделениях нашего предприятия. Существовали внутренние разногласия о том, какие сферы деятельности приносят прибыль, а какие нет. Решения принимались в основном эмоциональные и сугубо личные.

Интуиция важна для руководителя, но нельзя пренебрегать фактами. Без тщательного анализа эмоциональные решения, особенно в сложные моменты, неминуемо приведут к краху. И это именно то, что произошло с нами.

Есть простой способ проверить, насколько эмоциональным было принятие решения. Если дело пошло не так, как вы задумали, сколько вам понадобится времени, чтобы изменить решение? Сомневаетесь ли вы в достоверности полученных данных? Говорите ли себе: «Нет, я не верю»?

Чем больше времени требуется вам для того, чтобы изменить решение, тем больше вы доверяете своим эмоциям.

Учитывая то, что недавно пережили, мы явно не могли позволить себе и дальше действовать наобум. Нам требовалось быстро изменить свое решение.

Выработка бокового зрения

Я всегда старался окружать себя самыми талантливыми людьми, каких только мог отыскать. Будучи руководителем компании, неважно, большой или маленькой, вы не можете делать все в одиночку. На самом деле, вы практически ничего не можете делать в одиночку. И чем больше талантливых людей будет вам помогать, тем лучше и для вас, и для компании. По мере роста организации вы перестаете замечать свои сильные и слабые стороны, вам становится трудно сохранять объективность. Я слышал мнение, будто такой человек «следует своим же высказываниям», но, мне кажется, более точное выражение – что он варится в собственном соку.

Это кажется чем-то невероятным? Но так и есть.

Мнение постороннего может оказаться особенно необходимым, если вы запутались в паутине проблем, выпутаться из которой не в состоянии из-за недостатка фактов. Свежий взгляд, свободный от предвзятости, поможет объяснить, что идет не так.

В августе 1993 года, в разгар одного из самых проблемных периодов в истории Dell, я представил на рассмотрение правления проект выхода компании из кризиса. Одним из пунктов проекта было привлечение сторонней организации.

К тому моменту мы уже поняли, что существуют такие области деятельности, которые приносят деньги, и такие, которые приносят убытки. Но мы еще не знали, какие сферы деятельности компании бесперспективны, не имели представления о масштабах несоразмерности. Поэтому мы пригласили Bain & Company, с которой уже успешно сотрудничали в прошлом, помочь нам еще раз. Именно тогда Кевин Роллинс, главный партнер в Bain & Company, отвечающий за сотрудничество с Dell, стал фактически неотъемлемой частью нашей команды.

В соответствии с планом реорганизации, мы с компанией Bain постарались продолжить деление нашей компании на составные части. Таким образом, мы смогли разработать систему показателей, которая определяла, какие из сфер деятельности вполне успешны, а какие – нет. Мы смогли также сравнить показатели разных групп, оценить возможную производительность и ускорить рост тех областей, которые приносили прибыль. Определив группы, которые были менее удачливы, мы смогли изучить практику более успешных начинаний и принять разумное решение о том, каким образом можно улучшить работу малоперспективного отдела и стоит ли пытаться это сделать, а если нет, то не следует ли закрыть его.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. Это была эффективная система решения наболевших проблем.

На самом деле, главным было – возложить ответственность на руководителей отделов. И хотя кто-то может задаться вопросом, насколько их это обрадовало, мы ответим: как ни странно – чрезвычайно. Разумеется, в Dell обнаружилось несколько руководителей, которые сопротивлялись использованию учета в повседневном принятии решений, и, как ни болезненно это было, впоследствии они ушли от нас. Но по большей части перемены подействовали на людей положительно. В корпорации произошел своего рода катарсис после замены старых методов работы. Это был первый случай в нашей истории, когда пришлось пойти на серьезные изменения, и мы тщательно разъясняли их значение для будущего компании сотрудникам, покупателям и акционерам. Реакция у всех была положительная, потому что новые методы проясняли ситуацию. Выражение «факты – наши друзья!» скоро стало привычной поговоркой в Dell. Мы были прежней компанией, с тем же напором, с тем же присущим Dell духом, но теперь мы были лучше вооружены при принятии важных решений и определении приоритетных направлений, чтобы продолжить путь к успеху.

Мы обрели не только способность точно оценивать, что делается хорошо, а что – плохо, но осознали еще одну вещь, которая изменила саму структуру нашей организации. Поскольку структура себестоимости продукции в Dell была основана на непосредственном контакте с покупателем, не только наша оккупаемость, но и сама организация должны были быть построены на клиент-ориентированной модели. Мы не были, в сущности, одним большим предприятием, а представляли собой сплав из нескольких отдельных организаций. Для того, чтобы лучше обеспечить каждый конкретный участок, необходимо было разукрупнить целое и изменить фундаментальную структуру компании.

Задача не из легких.

Возврат к функциональности

Как и многие другие компании, мы построили свое дело на разработке, финансировании, продаже, маркетинге и производстве. Но произошло следующее: организация переросла установленные нами границы до такой степени, что отдельные функции стали существовать как бы сами по себе. Чем больше мы становились, тем труднее нам было работать как одна команда. Вместо того, чтобы вместе продвигаться вперед, отдельные подразделения превратились в обособленные группы, которые мы между собой называли «силосом».

Не имея четкого представления о том, каким образом каждый отдел вносит свой вклад в общее благосостояние компании, руководители подразделений забаррикадировались в собственных отделах и думали в первую очередь о своих интересах. В стремлении к росту наша команда потеряла из виду фундаментальную систему ценностей: служение интересам покупателей, акционеров и компании в целом. Группа, занимавшаяся информационными технологиями, могла заявить: «Наше дело – создание информационных систем» вместо «Наше дело – обеспечение поступления информации к сотрудникам компании, клиентам и держателям акций». При таком разграничении становится практически невозможно установить необходимые связи между людьми и организовать их совместную работу ради общей цели. Вместо компании, в которой каждый несет ответственность за свои действия, осмысливает их влияние на другие отделы компании, вы получаете организацию, в которой все кидают друг на друга и говорят: «Это не мое дело».

Когда из 900-миллионной компании мы превратились в компанию с объемом продаж в 3 млрд. долл., стало очевидно, что функциональная структура нам мешает. Мы начали испытывать трудности даже при определении (не говоря уже о воплощении) общих целей.

Сегодня я иногда шучу, что в старших классах нас не учили управлять 3-миллиардной компанией. Но тогда мне было не до шуток. Нам было нужно все менять, и я нуждался в посторонней помощи.

Поиск управляющего для миллиардной компании

Успех компании должен всегда определяться ее стратегией и идеями, а руководители не должны его сдерживать. Будучи руководителем и главным управляющим, я хорошо осознавал свои достоинства и недостатки.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. В прошедшие годы я уже приглашал на пост президента Ли Уокера, а с 1989 года, когда он ушел, делил обязанности управляющего с некоторыми другими руководителями. Я нанял Тома Мередита, когда понял, что мы нуждаемся в дополнительных финансовых познаниях, и пригласил компанию Bain, когда необходимо было пересмотреть нашу стратегию.

Я знаю, что мы выжили не только за счет выдающихся способностей, но и по чистой случайности. Половина начинающих компаний в Америке гибнет после кризисов, подобных тем, которые мы только что пережили, и мне было известно, что в большой степени это относится к предприятиям высоких технологий. Не надо далеко ходить за примерами того, сколько компаний, стремительно ворвавшихся на рынок, так же быстро исчезли, или тех, основатели которых были вынуждены уступить свои права. В одной только компьютерной индустрии таких примеров достаточно: Стив Джобс (Apple) в 1985 году, Кен Олсен (Digital Equipment Corporation) и Род Кенион (Compaq).

Мы переросли тех руководителей, которые успешно справлялись с управлением многомиллионной компанией; теперь, когда компания стала многомиллиардной, нам требовались другие руководители.

К концу 1993 года стало очевидно: дел слишком много, чтобы я мог справиться с ними один. Это и клиенты, с которыми я хотел бы встретиться; это собрания и отчеты, на которых было желательно присутствовать; речи, которые я намеревался произнести. Мне хотелось также оставить время для встреч с сотрудниками, чтобы лучше понять их проблемы и посоветовать им, как совершенствовать работу отдельных подразделений нашего бизнеса. Я должен был иметь свободное время, чтобы расти и развиваться самому. И, наконец, мне хотелось поддерживать жизненную гармонию и проводить какое-то время со своей молодой женой и быстро разрастающимся семейством.

Пытаясь наладить новое дело, вы непременно будете нуждаться в подсказке других людей, которые уже знакомы с ним и могут помочь вам избежать многих подводных камней. Разумеется, проблема создания такого бизнеса, как наш, заключается в том, что приходится постоянно сталкиваться с нестандартными ситуациями, поэтому необходимо быстро адаптироваться к новым условиям. Человек, обладающий огромным опытом, может рассказать вам, как поступали в подобных ситуациях в прошлом, но, как пишут в финансовых документах, прошлые показатели не являются гарантией будущих успехов.

Наилучшей комбинацией для динамичной и постоянно изменяющейся индустрии является административная команда, обладающая опытом, умом и способная быстро реагировать на изменения ситуации. В этом одна из причин того, что сегодня, глядя на руководство нашей компании, вы увидите в его составе людей с самым разным образованием и профессиональным опытом.

Я повстречал Морта Топфера в январе 1994 года. Его профессиональный опыт относился скорее к сфере коммуникаций и связи, чем к компьютерной индустрии: он был исполнительным вице-президентом компании Motorola и руководил подразделениями мобильной связи и систем обработки данных. Однако номенклатура товаров, которыми он занимался, не так уж сильно отличалась от нашей продукции. Кроме того, по объему производства и продаж бизнес, которым руководил Морт, примерно соответствовал компании Dell. Не менее важным было и то, что Морт уже участвовал в реорганизации предприятия, построенного по функциональному принципу, в организацию, руководимую советом директоров. Если мне предстояло решать, отправляться ли в трудное путешествие в одиночку или пригласить в компанию кого-то, кто уже проделал этот путь, мог показать мне все трудные места и помочь преодолеть их, то лучшего выбора не было.

Компания Dell нуждалась в Морте.

Мы встречались с ним много раз, ибо это было непростое решение и начало взаимоотношений, которые требовали от нас обоих полной отдачи. Мы провели немало времени вместе, знакомясь, делясь опытом, сравнивая взгляды и стратегические планы, уточняя, где находится компания сейчас и к чему надо стремиться. Для приглашения на работу руководителя такого уровня особенно важно, чтобы он был исключительно подходящим для компании человеком. В мае 1994 года Морт присоединился к нам в качестве заместителя председателя правления.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.
Разделение ветвей власти

Для того, чтобы любая компания могла добиться успеха, важно, чтобы ее высшее руководство правильно разделило сферы влияния. Руководителям необходимо сосредоточиться на достижении организацией поставленных целей, а не на том, чтобы прибрать всю власть к своим рукам. Концентрация власти в одних руках не приносит выгоды акционерам или клиентам, это достигается только общим стремлением к поставленным перед компанией целям. Вы должны уважать друг друга и советоваться так часто, чтобы ваши разногласия по большинству наиболее важных вопросов, стоящих перед компанией, практически нивелировались.

В нашем случае проблемы были настолько драматичными, что было трудно решить, кто и за что будет отвечать. Дел всегда было больше, чем мог взять на себя любой из нас. Я сконцентрировался в первую очередь на товарах, технологиях производства и общей стратегии компании, а Морт – на производственном процессе, продажах и маркетинге. Я занимался взаимоотношениями с клиентами и общественностью, произносил речи и встречался с прессой и аналитиками. Морт занимался бюджетом и повседневным руководством компанией.

В сущности, все обязанности, о которых я упоминал, нередко смешивались. Взаимоотношения с клиентами, например, были неразрывно связаны с продажами, поэтому разделение было условным. Иногда мы умышленно менялись местами. Ключом к нашему успеху явилось гибкое взаимодействие, которое оказало влияние на все сферы деятельности компании.

Планируй или погиби

Планирование – одна из тех областей, где опыт важнее, чем природный ум. Пытаясь построить новое дело, трудно предугадать все взлеты и падения экономики, с которыми вам не приходилось сталкиваться в прошлом.

Как ни наивно это выглядит в ретроспективе, до появления Морта мы не так уж много занимались перспективным планированием. Пока мы были начинающим предприятием, в этом не было особой необходимости, а к тому времени, когда такая нужда возникла, мы выбивались из сил, чтобы достичь хотя бы краткосрочных целей. В 1994 году мы пережили воистину новое начало. Мы, наконец, имели в своем составе сильную административную команду, которая впервые в истории компании позволила нам выйти за пределы привычного годового планирования и изучить реальный потенциал компании в расчете на более отдаленное будущее.

Морт внушил нам необходимость более дисциплинированного подхода к планированию. Он помог нам понять, что планирование – это не то, чем занимаются время от времени или раз в квартал, а постоянный и непрерывный процесс. И он касается не только производства, но включает поставки, сотрудников и клиентскую базу. Учитывая недавно появившуюся у нас нацеленность на подробную отчетность, такой подход имел смысл.

Впервые мы составили четкий трехгодичный план работы компании в целом. Процесс планирования выявил ряд ключевых проблем внутри организации, связанных с ее производственными средствами, инфраструктурой и перспективами роста. Мы реально оценили наше место на международном рынке – государство за государством, товар за товаром – и прикинули перспективы возможного роста. Мы тщательно проанализировали структуру себестоимости продукции конкурирующих фирм и, если они имели преимущество перед нами, внимательно изучили их методики, чтобы понять причины. Такое углубленное рассмотрение привело нас, например, к выводу о том, что, если мы хотим увеличить долю продаж среди частных лиц и предприятий малого бизнеса, нам придется в течение нескольких ближайших лет пересмотреть структуру себестоимости продукции, чтобы вести более агрессивную ценовую политику. В то же время требовалось разработать стратегию проектирования товаров для этой части рынка, переориентировав ее на более высокий уровень быстродействия.

Мы выяснили, куда можем инвестировать дополнительные средства, и определились, когда следует вести себя на рынке более агрессивно, а где необходима осторожность. Эти решения мы донесли до всех работающих в нашей компании. Сотрудники откликнулись на них с таким же энтузиазмом, как прежде – на требования ведения финансовой отчетности и использования фактических данных. Более продолжительная перспектива – не ближайший квартал или полугодие, а два, три года и даже пять лет – оказала на них успокаивающее действие. Она дала им

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. возможность не спеша поразмыслил, что следует сделать для достижения перспективных целей. Поскольку одной из них было превращение в ближайшие три года нашей 3-миллиардной компании в 10-миллиардную, работа в Dell наполняла их неподдельной гордостью. [11]

Не осталось ни одного участка нашей компании, которого не затронул бы наш новый комплексный подход к планированию. Мы оценили количество работников и поняли, что в ближайшие несколько лет нам придется нанять много новых сотрудников, а также подготовить большую команду руководителей высшего звена: им предстоит возглавить новые направления, которые мы можем создать. Мы рассмотрели свои взаимоотношения с поставщиками и пришли к выводу, что нам будут необходимы гигантские объемы поставок – в три-пять раз больше, чем в 1994 году. Мы не хотели превышать возможные объемы производства поставщиков или закупать весь мировой запас плоских дисплеев, поэтому предложили своим командам разработать трехгодичные планы сотрудничества с каждым из поставщиков.

Мы прогнозировали динамику продаж и поняли, что, если мы хотим на 30 % увеличить реализацию ноутбуков, нам потребуется повысить производственные мощности заводов, а также увеличить поставки комплектующих и число агентов по продаже портативных компьютеров.

По крайней мере в том, что касалось стратегии успеха, мы были снова готовы к решительным действиям, и это было здорово.

Ключевым моментом в плане, требующем полной отдачи, но вполне реальном, является наличие избыточной информации. Чем больше сведений о различных сферах деятельности мы имеем, тем более очевидным становится то, что еще нужно сделать. Сказать, что мы помешались на информации, значит не сказать ничего. Сведения – это то, что помогает нам не сбиться с курса. Оглядываясь назад, трудно представить, что мы перешли от одного способа оценки деятельности громадного, неповоротливого предприятия более чем к четырем тысячам различных типов анализа, используемых для оценки самоокупаемости.

Конечно, никогда невозможно сказать заранее, насколько правилен тот или иной план. Это становится ясно после того, как он начнет выполняться или окажется невыполнимым. Что же такое сбалансированный план? Это план, который помогает вам понять, что именно требуется для успеха, объединяет ваших сотрудников и подталкивает их к достижению поставленных целей. Это план, объединяющий ваших клиентов и поставщиков в единую цепочку.

Это бесценный урок для любой быстрорастущей организации.

6 Неторопливое подключение

Планирование без воплощения – ничто. И даже этот урок нам предстояло изучить дедовским способом – на собственных ошибках. Если бы вы в начале 1990-х задали руководителям различных направлений Dell вопрос о том, каким образом они выводят свою продукцию на рынок, то получили бы десяток различных ответов. Пока мы были небольшой компанией, координировать все своеобразные процессы разработки товаров, обеспечивая их быстрое появление на рынке, удавалось относительно легко. Но, по мере того, как количество и разнообразие выпускаемой нами продукции увеличивались, стало понятно, что этот процесс нуждается в стандартизации.

Поэтому мы наняли фирму, специализирующуюся на помощи высокотехнологическим компаниям в организации разработки новых товаров, и совместно с ее сотрудниками создали уникальный поэтапный процесс, наиболее соответствующий нуждам нашего бизнеса. Это не было скоропалительным решением, на самом деле потребовалось несколько лет, чтобы новая система прочно укоренилась, потому что мы не могли нарушить течение уже запущенных проектов. Система подразумевала четкое планирование, необходимое нам теперь, когда количество разрабатываемых товаров увеличилось с десятка до сотен, а число занятых в этих проектах людей – с тысяч до десятков тысяч человек. Этот процесс помог всем отделам нашей компании найти общий язык и достичь согласия в том, как именно должны были разрабатываться и выпускаться на рынок новые товары. И, поскольку он сыграл значительную роль в достижении успеха, процесс поэтапного учета стоит того, чтобы дать его детальное описание.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. Мы начинаем с делового предложения, которое является собой соглашение между всеми отделениями компании относительно нового товара: что он собой представляет, какую нишу должен занять на рынке. Успех каждого этапа проекта оценивается по собственным критериям. С самого начала к участию привлекаются все: от проектировщиков и производителей до бухгалтерии, отдела продаж и службы технической поддержки. Процесс поэтапного учета создает прочную основу для разработки любого товара, побуждая каждый отдел нести ответственность за свою работу и быть готовым отчитаться за ее результаты.

Он также служит основой для финансового планирования, занимающего центральное место в разработке бюджетов компании, показателей ее успешной работы. Этот процесс включает рассмотрение возможных пустых ниш на рынке, оценку собственных возможностей, в том числе производственных, и необходимых вложений. Поскольку мы получаем данные по всем товарам в мире, мы точно знаем, чего должны достичь для проникновения на рынок. Мы должны также продумать работу торговых агентов и других сотрудников предприятия. Процесс планирования происходит как снизу вверх (то есть каждое отдельное предприятие высказывает свое мнение о том, чего оно может достичь), так и сверху вниз (руководство компании определяет цели, которых может и должно достичь каждое предприятие). И то, и другое играет важную роль.

Мы обнаружили, что общий язык и эффективное сотрудничество на пути к совместным целям реально способствуют улучшению организационной структуры компании, а это, в свою очередь, является залогом более успешной работы. В такой большой и быстрорастущей компании, как наша, нельзя использовать ни традиционный принцип деления, ни полностью децентрализованную модель. В первом случае компания превращается в набор утративших между собой связь групп с неясной подчиненностью, во втором – это вообще не единая компания, а нечто вроде взаимного фонда. Необходимо поддерживать высокий уровень функциональности и в то же время настаивать на полной подотчетности каждого отдельного участка.

Чтобы достичь этой цели, мы ввели у себя систему двойной отчетности. Большинство главных управляющих отдельными подразделениями, такими как кадровый или юридический отделы, делят свои обязанности с руководителями конкретных предприятий, например директорами региональных филиалов или ответственными за выпуск тех или иных товаров. К примеру, наши юристы, работающие в Европе, отчитываются как перед руководителем европейских филиалов, так и перед генеральным советником в штаб-квартире компании в Раунд Рок.

Нередко говорят, что должно соблюдаться единоначалие и что матричная система управления не действует. Могу заверить, что в Dell принцип двойной отчетности практикуется весьма успешно.

Главное, чтобы в компании существовала взаимно дублирующаяся, но полная отчетность. Предоставляя отчет о результатах деятельности, руководители разделяют ответственность за успешную работу своих подчиненных и ее конечный экономический результат, в том числе и за тот, что формально относится к области другого руководителя.

На самом деле эта система способствует поддержанию равновесия. Совместная ответственность в итоге ведет к совместной отчетности и побуждает руководителей к сотрудничеству, а также приводит к обмену мнениями и идеями среди разных подразделений компании.

Двойная отчетность стимулирует сотрудников работать с огромной отдачей и энтузиазмом. А мы направляем эту энергию в конкретное русло, обеспечивая рост компании благодаря фрагментированной структуре.

Разделяй и властвуй

Когда перед вами открываются гигантские рыночные возможности, единственный способ использовать их – это разделять и осваивать их по частям. Именно этот принцип лежит в основе нашей концепции сегментации рынка. Такой способ гарантирует, что, продолжая расти, мы сможем все более эффективно обслуживать каждого из наших покупателей, что является организующей идеей компании.

Большинство предприятий делят свою работу по отдельным товарным цепочкам. Мы решили поделить ее также и по типам клиентов, так как считаем, что именно уникальные потребности и характерные особенности каждого покупателя наиболее

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. точно определяют, какие товары и услуги мы должны для них разработать. А поскольку Dell продает свою продукцию напрямую конечному потребителю, понимание уникальных потребностей каждого из покупателей позволяет нам наилучшим образом удовлетворить их нужды.

Посмотрите на это с такой точки зрения: если вы организуете работу компании, подобной нашей, только по ассортименту товаров, вам придется допустить, что люди, руководящие каждой из линий, знают все о клиентах, которые покупают их товары, – причем не только в одной местности, но и во всем мире. Довольно большое допущение, не правда ли? Гораздо проще поверить в то, что организация знает все о своих покупателях в отдельном регионе.

Еще на раннем этапе существования Dell Computer Corporation мы поняли, что наши покупатели относятся к разным типам. Например, есть крупные корпоративные клиенты, а есть индивидуальные покупатели. Каждая группа покупает свои товары, требует различной структуры расходов на обслуживание этих товаров и даже различных моделей продаж. Модель, ориентированная на крупного потребителя, использует личные контакты, телефонные переговоры и Интернет. Частные покупатели и предприятия малого бизнеса обслуживаются, в первую очередь, по телефону и через Интернет. Идея сегментации первоначально возникла из концепции, направленной на наибольшее удовлетворение потребностей различных групп покупателей. Мы создали отдельные торгующие организации, специализирующиеся на нуждах определенных групп клиентов, и по мере роста компании разделили их на следующие сегменты: крупные и средние компании, образовательные учреждения и государственные структуры, малый бизнес и частные потребители.

Эта идея выходит за рамки социального деления по возрастным группам или размерам предприятия. Мы проводим сегментацию в зависимости от потребностей и характерных особенностей клиента: то, как он будет использовать нашу продукцию, не менее важно для определения ее конфигурации, чем то, для чего она будет использоваться.

Мы узнали, насколько действительно большим потенциалом обладает эта концепция, экспериментальным путем, когда в начале 1990-х годов спроектировали целую серию товаров под общим названием «ПК для пользователей». Каждый из пяти входящих в эту серию товаров был спроектирован в расчете на определенный тип пользователя: от «технарей», пользующихся локальной сетью для профессиональной деятельности и работы в команде, до индивидуальных предпринимателей, зависящих от компьютера при выполнении более сложных задач, таких как компьютерный дизайн.

Еще одна причина сегментации по типу клиента заключается в том, что большинство расходов компании уходит именно на обслуживание потребителей. Сегментация по такому принципу означает, что, в сущности, вся компания несет ответственность за удовлетворение потребностей клиента. Вы можете отвечать за продажу компьютерных систем банкам и крупным компаниям в Великобритании, но в вашей команде непременно должен быть кто-то, кто знает все о серверах и накопителях и сможет оценить технические требования к этим товарам для конкретной группы покупателей.

Но, хотя мы и организовали свою компанию вокруг отдельных потребительских групп, мы подсчитываем показатели прибыли и убытков, не только ориентируясь на клиентов. Мы изучаем показатели в зависимости от типа товара. Нам хочется понять не только то, как идут дела с крупными клиентами и частными потребителями в Германии, но и то, как обстоит ситуация с конкретным товаром в каждой из стран. Другими словами, мы пытаемся «идти и одновременно жевать жвачку».

Идея сегментации не нова. Однако, как и многое другое в Dell, она успешно работает, потому что мы подошли к ней по-своему.

Сегментация не только в торговле

То, что начиналось как торговая концепция, направленная на увеличение охвата рынка, быстро превратилось в ряд практически отдельных предприятий со своими отделами продаж, обслуживания, информационных технологий и технической поддержки, со своей бухгалтерией и производственными средствами. Для нашей компании такое построение имеет большое значение. Прямой контакт с клиентами позволяет нам понимать специфику требований различных покупателей. Сегментация укорачивает обратную связь и делает эти взаимоотношения еще более личными.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. По мере того, как углублялось наше понимание каждого клиент-ориентированного сегмента бизнеса, мы лучше разбирались и в том, как оценить его финансовые возможности. Одно из достоинств сегментации – то, что она позволяет увидеть темпы роста, прибыль, показатели уровня обслуживания и охват рынка каждого отдельного сегмента и соответственно координировать свои действия. Мы обнаружили, что в нашем составе есть предприятия, которые приносят очень большую прибыль, но имеют низкие темпы роста. А предприятия, которые очень быстро росли, не давали большой прибыли. И то, и другое нас не устраивало. Нам нужны были предприятия, которые показывали бы хорошие темпы роста и приносили достойную прибыль.

Сегментация позволила нам также выяснить эффективность работы предприятий с точки зрения использования активов. Иными словами, по каждому из сегментов мы смогли оценить прибыль на инвестированный капитал, сравнить ее с другими результатами и определить, какова должна быть производительность каждого. Это стало прекрасным способом выяснить, что необходимо сделать, чтобы каждое предприятие полностью реализовало свой потенциал.

Мы усовершенствовали концепции, исследование которых началось с проекта «ПК для пользователей», распределив свои товары в соответствии с различными типами покупателей. Начали с основной торговой цепочки, занимающейся производством десктопов. В 1994 году мы организовали линию OptiPlex для корпоративных клиентов, которые придавали большое значение работе во внутренней сети и совместимости платформ, и создали линию Dimension для продвинутых индивидуальных пользователей и малого бизнеса. В феврале 1994 года мы заново вышли на рынок портативных компьютеров, представив семейство ноутбуков Latitude на базе 486 процессора, а позднее разделили его на линии Latitude (для корпоративных клиентов) и Inspiration (для домашнего пользования и малого бизнеса).

По мере роста компании мы постоянно рассматриваем возможности рынка и продолжаем сегментацию, чтобы еще лучше разбираться в потребностях каждой покупательской группы. Например, нам никогда не удалось бы завоевать среднего покупателя, если бы мы остановились на первоначальной «конфигурации» с ее делением на две группы: крупных и мелких клиентов. Однако мы поняли, что где-то посередине, между ними, есть отдельный рынок со своими специфическими потребностями. Совсем недавно мы разделили сегмент, работающий с образовательной системой, на рынки средних и высших учебных заведений, поскольку каждый из них заказывает свои товары и предъявляет к ним определенные технические требования.

Покупатели не могли не заметить разницы между тем, что могут им предложить другие компании, и тем, что предлагаем мы. Главное – это сервис. Предвосхищаем ли мы их технические потребности или обеспечиваем быструю надежную доставку и обслуживание «на местах», мы создаем у них ощущение личной заинтересованности, особых отношений, возникающих с приобретением продукции Dell. И хотя некоторые волновались, что по мере роста компании наш контакт с ними может ослабеть, в реальности все произошло совсем иначе. Каждый раз, когда мы выделяем очередной сегмент, мы узнаем немного больше о специфических потребностях определенной группы покупателей. Наша цель – предугадать их желания, может быть, раньше, чем они сами о них догадаются.

Сегментация является важным элементом виртуальной интеграции с клиентом. Чем мельче сегментация, тем лучше Dell может предсказать, что и когда может понадобиться ее покупателям. Тогда мы координируем передачу стратегически важной информации вплоть до наших поставщиков, при этом информация служит эффективной заменой запасов комплектующих.

Сегментация предлагает решение фундаментальной проблемы, стоящей перед Dell фактически с момента ее создания: как сохранить высокие темпы роста, когда компания достигнет больших размеров. Маленькие компании могут расти очень быстро, но поддерживать высокие темпы в большой корпорации становится все труднее. Сегментация позволяет нам сохранять пропорции, потому что каждый раз, когда мы обнаруживаем достаточный потенциал для выделения конкретной группы потребителей, мы фиксируем ее, формируем для нее свою производственную команду и позволяем ей действовать как самостоятельному малому предприятию.

Собранные воедино сегменты позволяют нашей уже действительно крупной корпорации
Страница 39

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee регистрировать темпы роста, сопоставимые с маленькими компаниями.

Розничная торговля: как вошли, так и вышли

Сегментация заставила нас с новой силой осознать выгодность вложения ресурсов в те области, где от них будет максимальная отдача. Период чрезмерного роста научил нас важности правильного вложения средств. Но после завершения сегментации нашей организации мы с Мортом поняли, что есть одна довольно большая область, до которой мы еще не добрались.

Хотя мы изо всех сил сфокусировались на прямой модели, мы по-прежнему продавали компьютеры через розничную сеть. А уж эта сфера деятельности точно нуждалась в анализе с точки зрения прибылей и убытков.

Важно заметить, что в 1994 году розничная торговля показывала 20-процентные темпы роста и была на подъеме. Но, пока наши конкуренты все глубже внедрялись в розничную сеть, я задумался: а не стоит ли нам отказаться от нее? Мы пользовались ее услугами в течение четырех лет и продавали свою продукцию через пять больших торговых сетей, включая электронные супермаркеты, такие как CompUSA и Circuit City.

Мы с Мортом пристально изучили доступные нам сведения и поняли одну вещь. Несмотря на то, что реализация компьютеров через розничную сеть осуществлялась успешно, мы не получали от этого никакой прибыли, причем были уверены, что то же самое происходит и с нашими конкурентами! Мы рассмотрели варианты увеличения прибыли за счет изменения ассортимента или снижения себестоимости товаров и все же, как ни старались, не увидели выгоды, поэтому решили применить жесткую тактику. Мы уведомили группу, занимающуюся розничной торговлей, о ее возможном закрытии, если только они не найдут способа доказать необходимость своей деятельности. Одним из предпринятых ими в последней надежде усилий было расширение торговли за пределами крупных супермаркетов и клубов вплоть до продажи компьютеров через универмаги Wal-Mart и Best Buy. Но и это не помогло.

В том же году мы решили покончить с розничной продажей спустя всего несколько месяцев после того, как с помпой объявили, что намереваемся торговать через Wal-Mart. К счастью, розничная торговля составляла лишь небольшую часть от общего объема наших продаж. Я чувствовал, что мы поступаем правильно, и более того – располагал данными, подтверждающими мое решение. Однако в глазах других я не находил одобрения. Практически все публикации на эту тему говорили, что, покинув розничную торговлю, Dell серьезно ограничит темпы своего роста. Компьютерные обозреватели утверждали, что я совершаю ошибку, и в один голос предсказывали замедление темпов роста компании. Несмотря на производимые нами организационно-структурные преобразования, даже некоторые из сотрудников в самой компании сомневались в успехе, полагая, что на потребительском рынке розничная торговля обладает неоспоримыми преимуществами перед прямыми продажами.

Главным выигрышем Dell от прекращения розничной торговли стало не улучшение финансового положения – оно было незначительным. Истинная выгода заключалась в том, что оно заставило всех наших сотрудников целиком сосредоточиться на прямой модели, и это стало мощной объединяющей силой. Прежде наши разработчики старались обеспечить и прямой, и непрямой каналы, уделяя им внимание поровну. Производственный отдел гадал: стоит ли строить фабрику для обеспечения товарами розничной сети или для прямых продаж, что подразумевало разные спецификации. Торговые агенты разбирались с претензиями, возникающими у клиентов из-за обслуживания и технической поддержки, а виноваты были мы сами, потому что пытались идти как прямыми, так и непрямыми путями одновременно.

Опыт розничной торговли, очевидно, выбил из колеи и некоторых наших сотрудников. Если раньше мы всегда поддерживали прямой контакт со всеми своими клиентами, то сейчас из-за нашей вылазки в розничную торговлю некоторые сотрудники чувствовали дистанцию и страдали без энергетической подпитки, которую давало им прямое общение с покупателями.

Вскоре после отказа от розничной торговли мы стали говорить о прямой модели в ее чистом виде, и наши сотрудники сплотились вокруг возрожденной идеи. Они были благодарны за то, что появилась ясность после выхода из розничной торговли. Мы заново осознали, что прямая модель – наша главная отличительная черта, позволяющая поставлять высококачественные системы быстро, эффективно и с высоким

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. уровнем послепродажного обслуживания. И мы поняли, что именно она является ключом к нашему будущему как лидера компьютерной индустрии.

Мы обнаружили истину, и ее имя по-прежнему было – прямая модель.

Прямая модель, версия 1.1

Традиционно в процессе поставки товара покупателю участвовала длинная цепочка партнеров. Допустим, у вас есть предприятие, выпускающее компьютеры, которые мы обозначим как модель #4000. дальне система такова: их отправляют дистрибутору, который хранит их на складе и, в свою очередь, переправляет дилеру, а дилер постепенно сбывает их покупателю, используя рекламу: «Продается модель #4000. Приходите и покупайте». А если покупатель скажет: «Но я хочу модель #8000», дилер вынужден ответить: «Извините, но у меня только #4000». А тем временем предприятие продолжает выпускать эту модель и в больших количествах отправлять по тому же маршруту.

В результате получается избыток модели #4000, которая уже никому не нужна. На каком-то этапе неизбежно скапливаются такие запасы, что возникает необходимость в большом снижении цен. Розничный торговец не в состоянии продать ее по рекомендованной цене, и производитель теряет деньги на компенсации цены (общепринятая в отрасли практика компенсации дилерам за снижение цены относительно рекомендуемой).

Компании с длинными многоступенчатыми системами сбыта часто переполняют эти каналы товарами в попытке расчистить свои товарные запасы, сделанные по старым технологиям, или выйти на определенный финансовый результат. Эта опасная и неэффективная практика носит название «засорение канала». Самое ужасное, что в итоге платит за это потребитель, вынужденный покупать давно устаревшие системы.

Поскольку мы создавали компьютеры напрямую, выполняя конкретные заказы покупателей, у нас не было запасов готовой продукции, обесценивающейся с каждым днем. Поскольку мы настроили своих поставщиков на то, чтобы они поставляли нам комплектующие по мере их использования, мы смогли минимизировать и запасы исходных материалов. Снижение цен на поставляемые комплектующие сразу же сказывалось на цене конечного товара, а это радовало клиентов и давало нам дополнительное конкурентное преимущество. Кроме того, это позволяло нам быстрее, чем конкурентам, внедрять новейшие технологии.

Прямая модель полностью перевернула традиционное представление о производстве, которое требует, чтобы в наличии постоянно были запасы исходных материалов, потому что, если они закончатся, ваше предприятие просто остановится. Но, если вы не знаете, какой товар нужно будет производить в результате непредсказуемых колебаний спроса, вы рискуете оказаться обладателем огромного количества ненужных деталей. Это не та цель, к которой стоит стремиться.

Концепция, лежащая в основе прямой модели, не имеет ничего общего с накоплением запасов, она связана с наличием информации.

Качество имеющейся у вас информации обратно пропорционально количеству требуемых резервов, в данном случае – избытку товара на складе. Чем меньше у вас информации о потребностях ваших покупателей, тем большие запасы товаров вам необходимы. А если информации достаточно, то вы точно знаете, что и в каких количествах требуется вашим покупателям, и размеры запасов оказываются намного меньше.

Необходимые запасы приводят к меньшим потерям за счет снижения их стоимости. В компьютерной индустрии цены на комплектующие падают по мере того, как поставщики предлагают чипы большого быстродействия, дисководы большого объема и более скоростные модемы. Допустим, что запасы комплектующих у Dell рассчитаны на шесть дней работы. А теперь сравним это с нашим «непрямым» конкурентом, чьи запасы рассчитаны на 25 дней, и еще 30-дневные запасы уже отправились по каналу распространения. Общая разница составляет 49 дней, а за это время стоимость комплектующих упадет приблизительно на 6 %.

Помимо того, всегда существует опасность остаться с запасом ненужных деталей, если вы попадете на пик смены поколений, как случилось у нас в 1989 году с чипами памяти. Когда товар морально изжил себя, производитель вынужден

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. волноваться о его продвижении по каналам сбыта, а также о том, не решится ли кто-то из конкурентов резко снизить цены, лишив всех прибыли. В компьютерной индустрии эти проблемы возникают постоянно, но, используя прямую модель, мы сумели практически свести риск на нет. Мы знаем, когда наши клиенты готовы к технологическим инновациям, и можем покинуть рынок до наступления этого опасного периода. Нам не требуется компенсировать свои убытки, повышая цены на другие товары.

В конечном итоге выигрывает от этого наш покупатель.

Оптимальное управление запасами начинается еще на этапе проектирования, чтобы вся цепочка поставок и сам производственный процесс были ориентированы даже не на скорость, а на то, что мы именуем темпом. Темп – это максимальное сокращение времени каждого этапа.

Темпы поставок превратились для нас в настоящую страсть. Чтобы достичь максимального темпа, необходимо проектировать товары таким образом, чтобы как можно большая часть рынка перекрывалась как можно меньшим разнообразием исходных материалов. Например, вам нет необходимости иметь девять разных дисководов, если для удовлетворения потребностей 98 % рынка достаточно всего четырех. Кроме того, мы научились принимать в расчет существующее разнообразие дешевых и дорогих комплектующих и изменили конфигурацию систем, включив в них большее разнообразие дешевых чипов и ограниченный диапазон дорогих. Стремясь к снижению числа наименований поставляемых комплектующих, мы достигли увеличения темпа, а высокий темп поставок уменьшал опасность обесценивания комплектующих и способствовал, в конечном итоге, общему росту компании.

Нам также удалось за счет неуклонного стремления к этой цели достичь поразительных результатов и уменьшить объемы запасов намного больше, чем считалось допустимым. Когда мы только начали движение за сокращение запасов, в компании обнаружились люди, скептически относившиеся к этой затее. Я помню, как руководитель отдела поставок сказал мне: «Это напоминает бреющий полет со скоростью 800 узлов». Он боялся, что мы не заметим, как срежем верхушки деревьев.

В 1993 году объем наших продаж составлял 2,9 млрд. долл., а запасов мы имели на 220 млн. Четыре года спустя мы достигли объема в 12,3 млрд., в то время как запасы составили сумму всего в 233 млн. долл. Сейчас наши резервы рассчитаны на шесть дней, и мы начинаем считать их уже не на дни, а на часы.

Когда вы уменьшаете запасы комплектующих, сохраняя при этом прежние темпы роста, основной риск ожидает вас во время перехода от одного поколения товара к другому. Не имея традиционного резерва комплектующих, особенно важно точно соразмерить время закрытия старых товарных линий при повороте покупательского интереса к более свежим разработкам. Поскольку мы всегда представляли на рынке новые товары, нам было жизненно важно избежать в переходный момент ошибок, чреватых неприятными последствиями. E&O (то есть excess and obsolete – «лишнее и устаревшее») стало в Dell настоящим табу. Мы порой спорим, равняется ли наше E&O 30 или 50 центам на компьютер. Но поскольку все, что меньше 20 долл. на ПК, уже неплохо, то, если вам удалось снизить его до десятков центов, вы уже демонстрируете великолепные показатели.

В результате мы становились сильнее с каждой сменой поколений товара и конкурентоспособнее с каждым новым рыночным циклом. Мы совершенствовали свою производительность и повышали приток денежных средств, охватывая все больше рынков. После 1993 года, когда с каждым днем все становилось только хуже, теперь каждый день приносил приятные новости.

Наконец мы встали на правильный путь и намеревались поднять свою компанию на качественно новый уровень.

В масштабе сервера

К середине 1990-х все складывалось весьма удачно. Благодаря сегментации наша производительность в филиалах по всему миру постоянно росла. В 1995 году объем продаж в Соединенных Штатах, Канаде и Латинской Америке увеличивался в три раза быстрее средних темпов роста для нашей отрасли. Наши филиалы работали в 14 странах Европы, мы упрочили свое положение второй по величине компьютерной

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. компании в Великобритании и продолжали развивать прямую модель во Франции и Германии, демонстрируя темпы роста намного выше среднего. Мы расширили свою базу в Азиатско-Тихоокеанском регионе (включая Японию), в 11 странах открылись предприятия, работающие по прямой модели, а еще в 37 нами были заключены соглашения на реализацию. Мы создавали системы, выстраивали инфраструктуру и готовили сотрудников мирового уровня.

Но, каким бы невероятным это ни могло показаться, мы опять столкнулись с выбором: расти или погибнуть. Консолидация отрасли продолжалась, и нам необходимо было решить проблему расширения Dell за пределы ее прочного положения на рынках десктопов и ноутбуков.

Было логично сделать следующий шаг – к производству серверов.

Проникновение на рынок серверов не только открывало большие перспективы, но и являлось насущной необходимостью. Настоящий бум разворачивания локальных и глобальных сетей охватил буквально все корпорации, а значит наши клиенты, следящие за техническими новинками и уже не в первый раз приобретающие компьютеры, готовы были лезть в карманы за кошельками.

В то же время появление отраслевых стандартов программно-аппаратных средств (Windows NT) и мультипроцессорных серверов означало, что Dell может создавать модели на их базе и избежать огромных вложений в разработку новых технологий, которые в конечном итоге оказались бы дорогостоящими и не нужными нашим покупателям. Это означало также, что для того, чтобы выйти на рынок серверов, мы не нуждались в создании особой конкурентной модели.

Мы могли выиграть за счет более низких цен при прямой продаже товара. У нас была возможность избавиться от наценок, которые покупатели были вынуждены платить за патентованные технологии при производстве серверов.

Альтернативы не было. Серверы представляли собой серьезную силу, способную изменить существующую операционную среду. Если мы проигнорируем их, рынок будет консолидироваться вокруг трех производителей: Compaq, IBM и HP. Мы станем восприниматься как малозаметный участник и утратим свой авторитет. А в результате начнет снижаться наше оперативное преимущество.

Кроме того, наши крупные конкуренты использовали невероятно большие прибыли от продажи серверов для финансирования менее успешных направлений своего бизнеса, таких как десктопы и ноутбуки. Если мы не займем серьезную позицию на рынке серверов, мы проиграем и на рынках настольных и портативных компьютеров.

У нас был шанс сделать с серверами то же, что мы первоначально сделали с десктопами, а затем повторили с ноутбуками: быстро захватить определенную часть рынка, предложив лучшую производительность по более низкой цене. Одновременно мы могли вынудить своих конкурентов к снижению цен на серверы, уменьшив их прибыли настолько, чтобы они не могли за их счет финансировать другие товарные линии. Таким шансом нельзя было пренебречь.

Наша стратегия заключалась в том, чтобы самостоятельно разработать базовую и среднюю модели товара. Тем временем мы будем наращивать объем и развивать производственную базу, готовясь к выпуску более дорогостоящих моделей и их обслуживанию. Это означало, что необходимо создать спрос через работающих с клиентами сотрудников, системных инженеров, прямые продажи по телефону и соглашения с компаниями, специализирующимися на программном обеспечении и поддержке пользователей. Это означало необходимость удовлетворения спроса через нашу систему изготовления компьютеров на заказ, в том числе интеграцию системотехники и программного обеспечения в наше производство. Необходимо было завоевать лояльность клиентов посредством высококлассного обслуживания и технической поддержки.

Задача предстояла непростая. Чтобы занять на рынке четвертую позицию, нам нужно было захватить долю рынка, составляющую не менее 8 %. Для достижения этого нам предстояло меньше чем за два года поднять объемы поставок с нынешних 1200 компьютеров в месяц до 10 000. В течение последующих трех лет нам ежегодно требовалось вдвое увеличивать объем производства и убеждать клиентов, что прямая модель Dell может так же успешно функционировать на рынке серверов, как и на рынках десктопов и ноутбуков, в то время как общественное мнение было не в нашу

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee пользу.

Мы разъяснили все это членам правления компании на собрании в марте 1996 года, и они признали, что инициатива производства серверов имеет колossalное значение для будущего компании.

Теперь оставалось только успешно воплотить ее в жизнь.

Оправданный риск

Мы приложили все усилия, чтобы донести до всех, насколько важным для компании является производство серверов. Мы разослали во все отделы компании электронные сообщения с «Посланиями Майкла», повесили плакаты в наиболее посещаемых местах и постоянно говорили об этом на пикниках и корпоративных вечеринках. В одном из залов в центре Остина мы устроили для 7000 сотрудников грандиозное шоу «Великий факел Dell» только для того, чтобы они окончательно прониклись важностью момента. Человек, изображавший сервер, в плаще, трико и с большой буквой «S» на груди, побывал во всех зданиях корпорации, чтобы разжечь в сотрудниках желание приобщиться к этому событию. Я лично открывал представление, вбегая в зал с чем-то, напоминающим олимпийский факел.

Это все было очень забавно, и главное – действительно помогло. Согласно опросу, проведенному после шоу, 98 % присутствовавших поняли нашу стратегию в отношении серверов и свою роль в ее дальнейшей пропаганде.

Одновременно мы тщательно готовили и своих клиентов. Практически на каждой встрече, в которой я участвовал, и в каждой произносимой мной речи я сообщал клиентам, что наша компания решительно занимает рынок серверов. Я рекомендовал им советовать нашим конкурентам, у которых они сейчас приобретали серверы, продавать их по ценам, предложенными Dell. «Сделав это, – говорил я, – вы, по крайней мере, сэкономите деньги на своих покупках, даже если не будете обращаться к нам». Я также объяснял им, что, поступая таким образом, они лишат наших конкурентов возможности финансировать другие товары за счет расходов ничего не подозревающих покупателей.

Клиенты были не только благодарны за подсказку, но и рассказывали позднее, что смогли сэкономить значительные суммы в результате нашего выхода на рынок. Действительно, уже в первый год после появления наших серверов PowerEdge конкуренты были вынуждены понизить цены примерно на 17 %.

После 18-месячной подготовки и построения инфраструктуры, необходимой для расширенного производства, в 1996 году мы выпустили на рынок одно- и двухпроцессорные серверы PowerEdge по ценам, которые сделали сетевую технику доступной для многих компаний. Нашей целью было к концу 1998 года перевалить 10-процентный рубеж на рынке серверов Соединенных Штатов. Достигли мы этой цели уже к середине 1997, а к концу того же года поднялись с 10 на 4 место в мировом масштабе. Осенью 1998 года мы заняли второе место в Соединенных Штатах, обогнав IBM и Hewlett-Packard, захватив на рынке долю в 19 %. Но, возможно, еще большее значение имел тот факт, что Dell – единственный поставщик, который растет значительно быстрее остального рынка.

И снова мы доказали то, что все считали невозможным: серверы вполне успешно могут продаваться при помощи прямой модели компании Dell.

Оглядываясь назад, на все провалы и взлеты, предшествовавшие этому успеху, я ясно вижу, что достичь его было бы невозможно без серьезных изменений в способе сбора и обработки информации. Мы притормозили свой рост, чтобы уяснить, с какого момента стоит снова начать его форсировать. Мы изобрели более эффективный способ структуризации доходов и реорганизации компании. Мы оставили розничную торговлю, что позволило нам сосредоточиться на прямой модели, расширяя и усиливая заложенные в ней конкурентные преимущества. И мы открыли для себя новые возможности, связанные с прямым контактом с покупателями, от проектирования товара до управления резервами.

Только пристальное изучение экономической стороны бизнеса позволило увидеть все невероятные возможности, открывающиеся перед нами.

Однако наш главный шанс по-прежнему ожидал нас впереди.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

7 Революция в отрасли

Я часто размышляю, какое новое явление должно обнаружиться, чтобы полностью изменить лицо нашей отрасли. В том, что это произойдет, можно не сомневаться, неясно только, когда и что именно. Это может быть новая технология, новая операционная система, новый рынок и даже новый молодой конкурент. Для Dell важнее всего другое: сумеем ли мы разглядеть это новое явление? Сможем ли полностью использовать его себе во благо? И от того, как мы справимся с неизбежными изменениями в компьютерной индустрии, будет зависеть, действительно ли Dell великая компания или просто хорошая.

Интернет, безусловно, был одним из таких судьбоносных явлений, обладавших, как я знал, достаточной силой, чтобы полностью изменить представление о нашей отрасли.

Назад в будущее

Когда я только заинтересовался компьютерами, почти первое, что я сделал, – электронную доску объявлений, чтобы общаться с людьми электронным способом. Любой владелец модема в Соединенных Штатах мог подсоединиться и обменяться сообщениями со мной и с другими пользователями. Эти конференции – а в стране их насчитывались десятки тысяч – являлись предвестниками будущей системы America Online и сегодняшнего повсеместного использования Интернета.

Мой собственный интерес к Интернету пробудился в начале 1990-х годов. Настоящие фанаты все время толковали об электронной почте, по которой можно передавать информацию, но сконцентрирована она была в основном в университетах и государственных учреждениях.

В то время коммерческое использование Интернета ограничивалось в основном заказом футболок и тому подобного. Но меня немедленно поразила мысль: ведь если по Интернету можно заказать футболку, то, в сущности, заказать можно все что угодно, в том числе и компьютер. И самое главное, для того, чтобы сделать это, тоже нужен компьютер! Я не мог представить себе более мощного стимула для расширения нашего бизнеса.

Еще в конце 1980-х годов мы рассуждали о создании системы, позволяющей нашим клиентам заказывать и конфигурировать компьютеры в тех странах, где была модемная связь. Однако, поразмыслив над этой идеей, мы пришли к выводу, что тогда это было еще слишком сложно и дорого. В то время существовало множество различных программных средств (а не одна платформа), и, соответственно, потребовалось бы создать многочисленные версии программы, которые мы сами должны были бы поддерживать.

Все начало меняться примерно в 1989 году, когда один из исследователей CERN (Европейской организации ядерных исследований), Тим Бернерс-ли, придумал World Wide Web (WWW), представлявшую собой первую практическую гипертекстовую систему разметки, упростившую пользовательский интерфейс для работы в сети. Затем, в 1993 году, общественный интерес к Интернету неизмеримо повысился, после того как Марк Андерсон и другие исследователи из университета штата Иллинойс в Урбана-Шампейн создали браузер Mosaic, открывший дорогу абсолютно новому подходу к использованию Интернета. Браузер представлял собой логичное развитие электронных сетевых конференций, но в гораздо большем объеме. В отличие от системы сетевых конференций, которую конечный пользователь должен был создавать самостоятельно, браузер Mosaic включал в себя стандартный интерфейс, и Интернет стал доступен любому пользователю.

Я был очарован самой идеей, мне нравилась мысль о том, что можно включить компьютер и увидеть, что происходит в любом уголке мира. Как только нашлось время, я установил Mosaic на домашнем компьютере и проводил в сети долгие ночные часы, после того как дети укладывались спать.

World Wide Web давала нашим клиентам возможность найти всю возможную информацию, необходимую для того, чтобы купить или настроить компьютер, причем в режиме реального времени. Она подходила каждому, независимо от того, какую программную платформу он использовал. И, что еще лучше, она позволяла нам обратиться прямо к нашим клиентам: Интернет немедленно привлек внимание продвинутых пользователей – именно тех, кому в первую очередь и продавала свою продукцию Dell. Мы знали, что

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee... наши клиенты, существующие и потенциальные, освоят его первыми.

Запуск www.dell.com

Компания Dell уже была отчасти представлена в Интернете благодаря нашей команде технической поддержки. Еще в конце 1980-х годов несколько человек из этой команды создали то, что теперь называется FTP-сайтом (File Transfer Protocol – протокол передачи файлов). Если вы имели отношение к университету или государственной организации, подключенной к Интернету, и вам нужен был какой-то файл, вы могли скачать его, воспользовавшись нашим FTP-сервером. (Теперь мы принимаем это как данность, но в те времена это было редкостью.)

Однако FTP-сайт, хотя и был полезен нашим клиентам, не мог служить рекламой торговой марки Dell. В этом смысле мы не отличались от своих конкурентов, многие из которых также имели FTP-серверы. И он не мог помочь нам в использовании преимуществ прямой модели.

А вот создание сайта на World Wide Web обещало предоставить нам все эти возможности – и многие другие в придачу.

В то время компании экспериментировали во Всемирной сети, однако большинство из них толком не знали, что с ней делать. Лишь немногие создавали свои странички, да и те в основном публиковали на них годовые отчеты, пресс-релизы и маркетинговую информацию в статичной форме. Большинство разговоров об Интернете касались его использования как информационной среды, предлагающей массу развлечений и дополнительных возможностей тому, кто имел компьютер и знал о многочисленных возможностях Всемирной сети.

Однако по мере того, как в технологию создания серверов и браузеров внедрялось все больше мер безопасности, стал возрастать спрос на коммерческое использование сети и появились первые сайты, приносящие прибыль. Практически в один голос все компьютерные обозреватели предсказывали взлет электронной коммерции. Согласно одному из прогнозов того времени, годовой объем корпоративной электронной торговли B2B (business-to-business) должен был составить к 2000 году 67 млрд. долл. [12]

Еще на том раннем этапе мы поняли, что Интернет предоставляет неограниченные возможности, особенно для компаний, подобных нашей. Мы также знали, что он дает невероятный шанс для продвижения торговой марки. И если мы не заявим о себе с самого начала как о компании, поставляющей компьютерные системы и услуги через Интернет, это сделает кто-нибудь из наших конкурентов.

В июне 1994 года мы открыли сайт www.dell.com. Страница содержала информацию по технической поддержке, сообщала адрес электронной почты службы поддержки нашей компании и ориентировалась в первую очередь на продвинутых пользователей, которые первыми реагировали на появление новых технологий. Вскоре они сообщили нам, что хотели бы иметь возможность подсчитывать стоимость различных конфигураций ПК, и на следующий год мы предложили им систему подбора конфигурации online. Клиенты, зашедшие на сайт, могли выбрать систему, добавить или убрать из нее различные компоненты, такие как чипы памяти, дисководы, видеокарты, модемы, сетевые адAPTERы, звуковые карты, колонки и тому подобное, и получить окончательную стоимость системы в режиме реального времени. В то время клиентам еще по-прежнему приходилось звонить торговому представителю для окончательного заключения сделки, но они уже имели возможность попробовать на вкус преимущества прямой модели.

Я помню, как удивился, узнав, насколько быстро растет популярность Интернета. Приблизительно в это время мы участвовали в большой встрече в компании ЗМ (Minnesota Mining & Manufacturing), и первое же, что сказал мне ее главный управляющий по информации, было: «Мне очень нравится ваш сайт». Это потрясло меня до глубины души. Именно такой быстрый отклик дал мне право утверждать: «Наступает господство Интернета, и нам надо оказаться там раньше других».

Логическое завершение прямой модели

Был самый подходящий момент для расширения возможностей www.dell.com и включения в него функции электронной торговли, и я, при содействии Скотта Эккерта, который был в то время моим исполнительным директором, а позднее сыграл ключевую роль в

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. в развитии нашего интернет-бизнеса, заявил об этом в своем докладе правлению компании. Основным тезисом было следующее: Интернет внесет фундаментальные изменения в методы ведения торговли, поскольку позволит людям совершать недорогие индивидуальные сделки по большой номенклатуре товаров. В частности, он может оказать серьезное влияние на развитие компании Dell.

В моем представлении, Интернет являлся логическим продолжением прямой модели, еще больше укрепляющим наши взаимоотношения с клиентами. Он должен был дополнить такие традиционные формы общения, как телефон, факс и личное общение, быстрее, дешевле и эффективнее предоставляя нашим клиентам необходимую информацию.

Помимо поиска, подбора конфигурации, определения цены и заказа наших товаров online, клиенты могли использовать Интернет для того, чтобы отслеживать свой заказ по мере его выполнения на производстве. Если у них возникали вопросы по работе системы, они могли обратиться к страничке технической поддержки, через которую получали доступ ко всей той информации, которой владела наша служба поддержки. Интернет должен был сделать прямую модель еще надежнее.

Преимущества, которые должна была получить Dell, были не менее привлекательны. Интернет апеллировал ко всей нашей клиентской базе и в этом качестве должен был стать полезным инструментом для дальнейшего выявления и целевого обслуживания различных сегментов рынка. Он охватывал не только Соединенные Штаты, но и весь мир. Он отвечал нашим требованиям инфраструктуры с возможностями роста: индивидуальный характер заключаемых через Интернет сделок означал, что мы сможем увеличить объем продаж без значительного наращивания числа служащих, сотрудники смогут уделять больше времени более серьезной работе, чем выполнению скучных формальностей.

Увеличив скорость и объем передачи информации, Интернет понизит наши расходы, а соответственно, и расходы покупателей. Dell по самой своей сути представляет собой компанию, чья работа требует множества предварительных операций: регистрации заказа, определения конфигурации и стоимости системы. Каждая из этих операций стоит нам денег. В Интернете же все эти операции происходят практически бесплатно. Сейчас наш сайт еженедельно посещают 2 млн. человек. Но не имеет значения, будет ли их 0,2 или 20 млн., разница в расходах будет совсем незначительной. С каждой дополнительной операцией, выполняемой через www.dell.com, мы будем экономить деньги покупателей за счет снижения собственных накладных расходов. Таким образом, мы принесем дополнительную выгоду своим клиентам, одновременно повышая свои конкурентные преимущества.

В июне 1996 года мы начали продавать через Интернет десктопы и ноутбуки. Серверы добавились к этому списку позднее, но в том же году.

На старте

В результате маркетинговых исследований мы быстро обнаружили, что наш самый крупный рынок – корпоративные клиенты – подошел к идеи покупки компьютеров через Интернет с куда большими сомнениями, чем индивидуальные потребители. Получаемый по электронной почте отклик индивидуальных потребителей свидетельствовал о том, что, подобрав конфигурацию компьютера и получив расценки, посетители сайта с радостью кликают мышкой, чтобы совершить покупку. Поэтому мы решили сначала сосредоточиться именно на частных потребителях и использовать полученный при работе с ними опыт для того, чтобы найти наилучший подход к корпоративному пользователю, составлявшему самую значительную часть нашей торговли.

Однако мы не давали никакой предварительной рекламы. Перед тем, как заявлять всему миру, что мы продаем компьютеры online, мы хотели убедиться, что на самом деле можем это делать хорошо. Поэтому мы тихо запустили сайт и не успели глазом моргнуть, как на него стали заходить десятки тысяч посетителей, особенно технически продвинутых клиентов. А решившись наконец ввести упоминание о сайте в свою обычную рекламу, мы получили еще одну огромную группу продвинутых посетителей из числа тех, кто еще не успел разобраться, что наши компьютеры можно приобрести в режиме online. К декабрю 1996 года наш сайт уже обеспечивал продажи в среднем на 1 млн. долл. в день.

Такие показатели заставили всех встрепенуться и навострить уши. В то время сайт Amazon.com, занимающийся онлайновой продажей книг, совершал сделки на 15 млн. долл. в квартал и работал в убыток.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Когда мы выступали с заявлением о том, что регистрируем заказы на 1 млн. долл. в день и получаем прибыль, все с удивлением взглянули на нас. Всеобщее внимание принесло желаемые результаты. Оно еще больше подняло посещаемость www.dell.com и помогло нам занять лидирующую позицию.

Однако положение лидера было лишь одной из наших целей. Нам хотелось создать такую онлайновую бизнес-модель, которая стала бы продолжением нашей излюбленной прямой модели, а не просто придатком сложной дилерской сети. Например, если вы хотели купить компьютер через сайт одного из наших конкурентов, вам предлагались два варианта: либо номер телефона, по которому можно было узнать расположение ближайшего дилера, либо форма, введя в которую свой адрес, вы сразу же получали информацию о его местоположении. Наши клиенты подключались к www.dell.com, подбирали нужную конфигурацию заказа, наилучшим образом удовлетворяющую их потребностям, вводили номер своей кредитной карты и совершали покупку прямо здесь.

Мы и раньше знали о том, что прямая модель предоставляет значительные преимущества. Интернет помог нам понять, насколько они действительно велики. Сайт www.dell.com мгновенно привлек всеобщее внимание и к нашей компании, и к прямой модели ведения бизнеса, превратив нас фактически в символ электронной коммерции, и сегодня каждый раз, когда Dell упоминается в контексте онлайновой торговли, вы видите там упоминание о www.dell.com. Получается что-то вроде вечного двигателя. Чем больше людей видят это упоминание, тем чаще заходят на сайт и тем вероятнее становится, что они что-либо закажут.

Таковы преимущества, получаемые тем, кто первым выступит с хорошей идеей, а не будет двадцать восьмой компанией, наконец создавшей свой сайт, каким бы замечательным он ни был.

Проповедь Net-зации

Одна из гуляющих по Dell поговорок – о том, что, если ты хочешь, чтобы сотрудники масштабно мыслили, тебе нужно масштабно действовать. Обдумывая создание успешной модели онлайнового бизнеса, мы, определенно, действовали масштабно. Мы хотели не просто открыть интернет-магазин как некий придаток к уже существующему бизнесу. Компании, которые рассматривают Интернет только как способ электронной торговли, многое упускают. Главный потенциал Интернета заключается в его способности ускорить обмен информацией, а это касается самых различных операций.

Нам хотелось, чтобы Интернет стал одной из основных составляющих всей нашей деятельности. Мы мечтали сделать его отправной точкой общения с каждым существующим и потенциальным клиентом и планировали в течение нескольких лет перевести половину всех операций с клиентами в online.

Чтобы достичь этих целей, нам нужно было действовать. Мы организовали активную поддержку интеграции Интернета во все части нашей бизнес-модели. Вместо того, чтобы ограничиться использованием Интернета для продажи и конфигурирования систем, мы решили применять интернет-технологии ко всем нашим информационным системам, обеспечив более быструю и эффективную связь с клиентами и поставщиками. Целью нашей информационной модели было (и до сих пор остается) – максимально устранить препятствия на пути движения информации и упростить существующие системы для достижения наибольшей эффективности всех производственных процессов.

Я сказал: «Послушайте, на всем, что мы производим, будь то визитная карточка или упаковочная коробка, фрагмент переписки или ROM-BIOS, – на всем, на чем только стоит наше название, должен быть и адрес www.dell.com». Ни одна часть компании не осталась неохваченной. Я считаю, что ради хорошей идеи лучше перестараться, чем недотянуть.

Интенсивная маркетинговая кампания привела к тому, что надпись www.dell.com появилась буквально везде: на рекламных объявлениях, визитных карточках, на каждой коробке с оборудованием, выходящей с завода, даже на указателе мужского туалета во время встречи руководителей европейских филиалов в Германии.

Внутри самой компании, однако, были люди, которые не могли понять, каким образом
Страница 48

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. Интернет сможет изменить наш бизнес. Чтобы удостовериться, что все в компании обладают азами сетевой грамотности, мы организовали целую кампанию Net-зации. Мы ходили по кабинетам и посещаемым местам, обклеивая их плакатами, изображавшими меня в позе «яди Сэма» с заголовком «Майкл хочет, чтобы ты знал Net!» Я разослав по всей компании электронное сообщение, описывающее интернет-стратегию Dell и то, как просто делать заказы через www.dell.com, а потом попросил наших менеджеров приобрести по книге через Amazon.com, чтобы они лично познакомились с электронной торговлей. Мы организовали среди сотрудников «мусорные гонки», [13] в которых они должны были найти информацию во Всемирной сети. Мы устроили проверочную викторину под названием «Знай свой Net» и пригласили всех принять в ней участие. Мы также предоставили всем сотрудникам филиалов доступ к Интернету и внутренней сети компании и призвали к их активному использованию.

На удивление, многие сотрудники компании не догадывались о том, как Интернет может способствовать нашему успеху. Отделы продаж и обслуживания не понимали его возможностей и боялись, что Интернет заменит их и лишит работы. Мы вложили немало средств в обучение наших торговых агентов, особенно обслуживающих конкретных клиентов, в отношении которых у них развился инстинкт собственности. Мы продемонстрировали им, каким образом Интернет способен повысить эффективность их деятельности, одновременно обеспечивая покупателям дополнительные услуги. Агенты скоро разобрались, что www.dell.com представляет собой источник весьма ценных сведений о потенциальных клиентах. Они могли совершать сделки после коротких телефонных переговоров и иметь больше возможностей при работе с уже существующими клиентами. А работы с нашими темпами роста хватало на всех.

Некоторые могут возразить, что, если дать сотрудникам доступ к World Wide Web, они будут проводить все свое время в блужданиях по сайтам. Но это все равно, что сказать: «Мы не хотим учить своих рабочих читать, потому что они будут тратить время на чтение бестселлеров». Это неправильная позиция. Интернет представляет собой мощный инструмент, открывающий немалые возможности и облегчающий работу. Слишком зациклившись на сотрудниках, которые могут использовать технические возможности не по назначению, вы упустите все реальные преимущества, а ваши конкуренты обгонят вас на пути в будущее.

Я помню, как обсуждал этот вопрос с одним из клиентов. Его компания действительно провела исследования на предмет того, сколько времени сотрудники проводят в Интернете по личным нуждам. Оказалось – шесть минут в день. Это меньше, чем тратится на один телефонный звонок. С моей точки зрения, если вы сотрудник Dell и время от времени заказываете себе книжку по Интернету, вы экономите 30 минут, которые иначе потратили бы на поход в магазин!

Нас волновало не то, будут ли сотрудники впустую тратить время в Интернете, а будут ли они им пользоваться в достаточной степени. Не овладеть полностью таким мощным рабочим средством, как Интернет, – большая глупость, особенно если он является неотъемлемой частью стратегии компании и залогом ее конкурентного преимущества.

Мы уже сталкивались с подобным явлением несколько лет назад, примерно в 1986 году, когда впервые начали пользоваться электронной почтой. Меня спрашивали: «Как научить сотрудников пользоваться e-mail?» «да очень легко, – отвечал я. – Просто спросите, получили ли они сообщение, которое вы отправили им по электронной почте». Никто не любит казаться недостаточно информированным, верно?

Одно из свойств, которые делают Интернет особенно привлекательным, – то, что он приносит весь мир прямо к вам в дом. Работая на нынешнем рынке, нельзя становиться зацикленным на собственной деятельности. Наша отрасль изменяется так быстро, что, если не пытаться постоянно обновлять свои знания и держаться на шаг впереди всех новых технологий и концепций, можно быстро и безнадежно устареть. Интернет позволяет знакомиться с другими точками зрения, будь то мнение покупателя, или новости конкурентов, или развитие событий в других частях света.

Перед тем, как отправиться на встречу с клиентами, я всегда подключаюсь к их сайту и стараюсь извлечь оттуда максимум информации о компании. Сайт позволяет почувствовать дух компании, ее неповторимые особенности, и, безусловно, после посещения сайта я знаю о ней гораздо больше, чем после прочтения статичного годового отчета, пусть даже снабженного массой цветных картинок. Мы хотим, чтобы так поступал каждый сотрудник, тогда мы сможем лучше понять наших клиентов, конкурентов и поставщиков, наш рынок и весь окружающий нас мир.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Новообращенный крупный бизнес

Как я уже упоминал, вначале наш онлайновый бизнес был ориентирован в первую очередь на частных потребителей и малые предприятия, потому что для многих из этих клиентов покупка товара online стала логичным следствием получения информации о товаре и расценок через Интернет. Убедить в необходимости приобретения компьютеров online крупные корпорации оказалось намного сложнее. Они воспринимали это как попытку радикально изменить всю их закупочную стратегию. У многих из наших крупных клиентов были глубоко укоренившиеся, годами выработанные системы приобретения товара, и они не знали, как перенести информацию из этих систем в Интернет и обратно. Некоторые волновались о безопасности передачи своей информации в сети. Были и такие, для которых заказ и фактическая покупка являлись двумя почти не связанными событиями, часто находящимися в ведении как минимум двух различных людей, а то и отделов. Мы разрешили эту проблему, выработав такой процесс, при котором эти два события могли происходить отдельно друг от друга.

Навязывать перемены собственной организации достаточно сложно, навязывать их чужой – практически невозможно. Но я верил (и верю по-прежнему), что Интернет станет столь же повсеместным и необходимым средством, как телефон. Мы знали, что он слишком важен для нашего бизнеса (и потенциально – для компаний наших клиентов), чтобы мы могли ждать, пока они сами дойдут до этого. Поэтому мы взяли на себя ответственность обучить наших клиентов основам электронного ведения дел.

Главными в процессе обучения стали наши торговые агенты. Они спрашивали у клиента: «Каким образом вы сейчас ведете дела с Dell?» Нам было необходимо донести до клиентов тот факт, что заказать компьютеры online намного проще: меньше вероятность ошибки в момент оформления заказа и больше возможностей отследить его выполнение. Оформление заказа online гораздо эффективнее, поскольку передает всю ту же информацию по одному каналу вместо трех.

Этот единственный канал представляет собой индивидуально настроенную страничку, носящую название Dell Premier Pages, на нашем сайте. Когда мы создавали Premier Pages, мы думали: «Это будет отличный способ электронной продажи товара нашим клиентам». Однако позднее оказалось, что, хотя многим компаниям и приглянулась простота заключения с нами онлайновых сделок, особенно ценными оказались для них дополнительные услуги, которые в конечном итоге давало подключение к нашему сайту.

Premier Page каждой компании предоставляет ее сотрудникам доступ к защищенной паролем, специфической для каждого клиента информации о продуктах и услугах Dell. Клиенты могут подобрать конфигурацию системы, оценить ее и оплатить по определенной клиентским договором цене. Они могут отслеживать выполнение заказа и поступление комплектующих при помощи детальных отчетов о закупках по группе товаров, географическому принципу, средней цене и общей сумме в долларах, что позволяет им лучше управлять своими активами. Они могут получить контактную информацию о сотрудниках бухгалтерии, отделов обслуживания и технической поддержки Dell. Они могут проверить свой заказ и выяснить, не застрял ли он, например, в почтовом отделении в Мемфисе и как скоро они могут ожидать его получения. Если покупатель хочет узнать, к примеру, сколько компьютеров заказала компания для своего европейского филиала, он может подключиться к нашей системе хранения данных, ввести необходимые пароли и быстро получить распечатку.

Мы также расширили диапазон онлайновых услуг, так что можем теперь определить по сети, соответствует ли их компьютерная система требованиям 2000 года или им пора уже подумать о модернизации своего компьютерного парка.

Premier Pages не заменяют живого торгового представителя, они только дополняют его. Такие взаимоотношения возникают у клиентов с банком. При совершении крупных операций они предпочитают общаться напрямую с операционистом, а в других случаях им достаточно банкомата.

Перевод информации в режим реального времени

Однажды ночью, когда я сидел в Интернете, получил записку от одного из сотрудников группы, занимающейся серверами. Он только что создал посвященное

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. серверам добавление к нашему внутрикорпоративному интранет-сайту. Там был раздел, содержащий соглашения, заключенные нами в различных точках земного шара с Microsoft, Intel, Oracle и другими партнерами. В нем была общая реклама, список всех совместных заявлений и каталог наших товаров и периферии. Сайт, посвященный серверам, фактически предоставлял нашим торговым отделам надежный набор инструментов для работы, к которому они могли обратиться вне зависимости от местонахождения. Он отличался четким строением, регулярно обновлялся и, поскольку находился в сети, был постоянно доступен.

Чтобы осуществить то же самое в реальном мире, пришлось бы завести настолько огромную папку-скростишатель, что большинство людей не смогли бы ее даже поднять. Обновление такого массива информации превратилось бы в кошмар, требующий участия десятков тысяч людей. Но в сети это – одна из тех волшебных задач, которые могут быть выполнены почти мгновенно. Результатом становится более насыщенная, более эффективная и более легкая в обращении информационная система. К тому же доступная в любом уголке земного шара.

Интернет и внутренний интранет нашей компании позволили нам сократить период времени, требующийся любой организации на ознакомление с новой темой или на то, чтобы распространить удачную практику по всей компании. Он изживает физические носители информации, пересылка которых требует больше времени и денег.

Раньше, если мы хотели, чтобы кто-то познакомился с определенной информацией, мы присоединяли файлы к отправляемым по электронной почте сообщениям. Но как-то раз на совещании меня осенило, и я сказал: «А здорово было бы, если бы мы могли знакомиться с информацией через Интернет и не перегружать свою сеть всеми этими графиками и чертежами, снующими по ней взад-вперед».

Сегодня мы просто помещаем в письмо интернет- или интранет-ссылку, так что сотрудники могут кликнуть по ней и открыть страничку с информацией. И если раньше мы получали отчеты о производительности раз в неделю, то теперь нам достаточно войти в сеть, чтобы получить эту информацию в реальном времени.

Досконально изучить все товары, предлагаемые компанией, немыслимо для любой, даже самой лучшей торговой организации. А вот описать их в Интернете, объяснить там же их устройство и регулярно обновлять эту информацию, чтобы торговые агенты постоянно имели под рукой доступную справочную систему, проще простого. Если в ближайшие несколько месяцев мы планируем выпустить на рынок новый товар, то можем немедленно начать снабжать отделы продаж и команды технической поддержки необходимой информацией о нем. Нам уже не требуется для этого личный контакт.

В Интернете можно вывешивать и серьезные научные работы, разъясняющие новые технологии и диаграммы, поясняющие принципы конфигурации машин. Таким образом, пользователи могут наглядно убедиться в том, на что способны наши товары, гораздо лучше, чем если бы они прочли об этом в статичном обзоре или узнали при помощи другого, не интерактивного, метода передачи информации. У нас они могут получить настолько детальные сведения, насколько им захочется. И мы уверены в том, что пользователи действительно это читают. Рассылая своим клиентам сообщения по обычной почте, мы не только не знали, получили они их или нет, но мы никогда и не узнали бы, какие именно страницы они прочли и какие оказались для них наиболее интересными. Зато в Интернете мы можем подсчитать количество «кликов» и точно узнать, какую информацию наши клиенты считают особенно ценной.

Возможности изучать отклики клиентов научными методами просто неограниченны. Часть исследований можно воспроизвести в реальном мире, выделив специальные бесплатные номера для ответов на отдельные рекламные объявления, дабы выяснить, какие из объявлений вызывают наибольшее число звонков и какие из этих звонков приводят к совершению сделки. В Интернете же подобные эксперименты можно осуществлять в режиме реального времени. Вы можете сделать своим клиентам предложение, и уже через два часа будет ясно, насколько успешным оно оказалось. Можно даже внести в это предложение небольшие изменения и в реальном времени сравнить результаты различных вариантов, а потом оставить лишь тот, который окажется наиболее эффективным. И все это буквально в течение нескольких минут. Интернет содержит необыкновенно богатые возможности для обратной связи с покупателями. Все поправки и улучшения, которые вносятся во время традиционной маркетинговой кампании, основаны на коррекциях общего курса, производимых ежемесячно или даже каждые два месяца. В Интернете такие поправки к общему курсу могут быть произведены намного быстрее. Соответственно, снижаются расходы на

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. рабочие эксперименты, а само внесение изменений не стоит практически ничего.

Гиперссылка на будущее

Впервые начав использовать Интернет для расширения нашего бизнеса, мы поставили перед собой три основные цели: организовать ведение дел с корпорацией Dell по возможности проще, по возможности дешевле и упрочить взаимоотношения с клиентами. Нам говорили, что этого невозможно достичь при помощи Интернета. Многие из этих людей прежде утверждали, что прямая модель не будет работать и что мы не сможем продавать напрямую серверы.

Сейчас, на момент написания этой книги, ежедневный объем онлайновых продаж Dell составляет 35 млн. долл. А Интернет стал привычной частью ведения бизнеса. В 1996 году только 175 из 500 компаний, занимающих верхние позиции в рейтинге журнала Fortune, имели свой сайт. В конце 1997 года их количество более чем удвоилось. К 1999 году менее 2 % из этих 500 компаний по-прежнему не имели сайтов.

Но для Dell электронная торговля была только началом. Поскольку мы рассматривали Интернет как центральную часть своей стратегии в области высоких технологий, то начали смотреть по-иному и на информацию. Вместо того, чтобы хранить за семью печатями свои информационные базы данных, накапливаемые и разрабатываемые годами, мы использовали Интернет, чтобы, в сущности, подарить эту информацию нашим клиентам и поставщикам, допустив их фактически внутрь своей компании. Это стало ключом к тому, что я называю виртуально интегрированной организацией, связанной не физическими активами, а информационными. За счет использования Интернета для ускорения обмена информацией между компаниями, постепенно стирающего границы между организациями, станет возможным достижение такой точности и скорости выведения товара на рынок, о которых мы не смели даже мечтать.

Это станет идеальным ведением бизнеса в век новой экономики.

Вряд ли я догадывался о том, что мое раннее увлечение сетевыми конференциями много лет спустя обернется продажей через Интернет компьютерных систем на суммы в несколько миллиардов долларов. Точно так же я не мог и представить, к чему приведет мое предприятие по продаже компьютеров из комнаты общежития. Безусловно, у нас бывали и тяжелые времена, особенно когда компания была еще совсем юной. Но, следуя своим убеждениям и не упуская из виду самого главного – своих клиентов, акционеров и сотрудников, – компания Dell сумела достичь процветания.

Из горького опыта родились наши стратегии успеха: быстрота вывода товара на рынок, превосходное обслуживание клиентов и пламенная решимость производить исключительно высококачественные, сделанные на заказ компьютерные системы, обеспечивающие самое высокое быстродействие и предоставляющие нашим клиентам доступ к новейшим технологиям. По мере того, как компания росла и развивалась, эти стратегии все крепче укоренялись в нашем сознании. Может быть, устранение ненужных этапов и в самом деле мой «пунктик», но, отказавшись с самого начала от посредников и продавая товар напрямую конечному пользователю, я обратил внимание и на укрепление взаимоотношений с поставщиками. Сократив число звеньев, мы увеличили преимущества, предоставляемые нашим клиентам за счет уменьшения накладных расходов и времени до вывода товара на рынок. Продажи по телефону вполне успешно осуществлялись в течение долгого времени (а для некоторых клиентов и по сей день), пока мы не начали активно эксплуатировать неограниченный потенциал, открывшийся благодаря Интернету.

Вторая часть этой книги посвящена тому, как мы использовали уроки, полученные в течение первых пятнадцати лет существования компании, для того, чтобы стать вторым по величине производителем и продавцом персональных компьютеров в мире. В последующих главах вы увидите, как мы установили крепкие партнерские отношения со своими сотрудниками, клиентами и поставщиками, чтобы достичь максимальных результатов. Помимо прочего, вы узнаете, как нам удается поддерживать активность сотрудников, характерную для начинающего предприятия, хотя на самом деле наш штат уже равняется 25 000 человек, кого и как мы нанимаем на работу и почему мы в благодарность за достигнутые успехи реально снижаем полномочия наших руководителей. Вы поймете, почему при проектировании всей продукции мы постоянно ориентируемся на своих клиентов, даже тогда, когда конкуренты поступают иначе,

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. какими способами мы получаем от клиентов необходимую информацию и как мы используем эти тесные взаимоотношения для развития колossalного преимущества перед нашими конкурентами. Вам станет ясно, почему в отношениях с любым поставщиком определенные заповеди, такие как «чем меньше, тем лучше», «любезность – это смерть» и «близость всегда окупится», являются неоспоримыми. И вы увидите, как эти заповеди помогают нам достичь такого оборота и такой скорости поставки товара клиенту, с которыми не может сравниться никто другой в нашей отрасли.

Мы также подробно расскажем вам, как Dell обращается со своими конкурентами, о том, какое будущее мы видим для Интернета в действительно взаимосвязанной экономике.

Ни одна компания не в состоянии всегда и все делать правильно. Уж это нам известно. Но мы усвоили горькие уроки. И, может быть, на нашем примере вы тоже сможете узнать что-то полезное о том, как отточить свои конкурентные преимущества.

Часть II

8 Создание крепких партнерских отношений

Меня нередко спрашивают о том, как нам удается сохранять дух первооткрывателей, учитывая, что компания продолжает расти с невероятной скоростью. Корпоративная культура – один из наиболее таинственных аспектов управления, с которыми мне приходилось сталкиваться.

И одновременно – один из наиболее важных. Однажды журналисты спросили меня, кто из конкурентов представляет для Dell наибольшую опасность. А я ответил, что главная опасность для Dell – это не конкуренты, а наши собственные сотрудники.

Нелегко было сохранять характерный для Dell дух свободного предпринимательства по мере того, как наша компания становилась все больше (по числу сотрудников) и все сложнее (по структуре). Нелегко было соблюсти и командный дух, когда наши филиалы распространялись по всему миру. Но моя цель всегда состояла в том, чтобы каждый в компании чувствовал себя частью чего-то огромного, особенного, того, что намного шире его собственных горизонтов.

В этой главе изложена наша стратегия поиска и формирования работоспособной команды, готовой показывать отличные результаты. Затем, в девятой главе, я пойду немного дальше формирования ориентированной на успех корпоративной культуры и покажу, каким образом точно сбалансированная система использования специалистов может предоставить бесценные конкурентные преимущества.

Говоря простым языком, лучший из известных мне способов развития и поддержания здоровой, конкурентоспособной корпоративной культуры – это подлинное сотрудничество с подчиненными, общие цели и общая стратегия.

Создайте единую команду и стратегию

Способность находить и нанимать нужных людей может создать или разрушить ваш бизнес. Вот так серьезно обстоит дело. Вне зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла компании вы находитесь, привлечение талантливых людей должно всегда оставаться вашим главным приоритетом. Оно же, как правило, является и наиболее труднодостижимой целью.

Помню, как, изучая в 1994 году трехгодичный план развития Dell, я увидел, что компания обладает достаточным потенциалом для 40-50-процентного годового роста. Это означало, что каждые два года компания будет увеличиваться больше чем вдвое. Мы выбивались из сил уже сейчас, при объеме продаж в 3 млрд. долл., и было очевидно, что для того, чтобы достичь 7, а тем более 10 млрд., потребуется дополнительно нанять и обучить множество специалистов.

Основной связующей идеей в Dell является вера в прямую модель. В переводе на язык человеческих отношений это означает точное выполнение обязанностей, взаимную ответственность и уважение к фактам и информации. С течением времени мы выработали единую стратегию и прикладываем немалые усилия, чтобы постоянно разъяснять ее всем сотрудникам нашей, охватившей весь мир, организации. Мы

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee разработали общепринятые критерии оценки успеха, основанные на выполнении задач компании и тесно связанные с выгодой для клиентов и акционеров. Мы стараемся формулировать свои цели по возможности четко. Те, кто добивается успеха в Dell, – целеустремленные, уверенные в себе лидеры. Мы наделяем их правом двигать нашу организацию в определенном направлении и предоставляем все необходимые ресурсы и средства.

Принимаете ли вы кого-нибудь на самую простую работу или нанимаете руководителя для крупнейшего отдела, этот человек должен быть полностью согласен с философией и целями вашей компании. Если образ мыслей сотрудника совместим с идеями и ценностями организации и он понимает, что делает и к чему стремится компания, он будет не только усердно трудиться ради выполнения своих конкретных целей, но и внесет значительный вклад в решение общих задач предприятия. Подумайте о следующем: одной из главных ценностей в Dell считается создание у клиента исключительно благоприятного впечатления, а сотрудник, отвечающий по телефону, груб, недружелюбен или заставляет клиента слишком долго ждать, пока он снимет трубку. Все потеряно. Не имеет значения, насколько хорошо информирован этот торговый представитель, или как быстро мог бы быть доставлен товар, или насколько довольным мог бы остаться клиент своим приобретением. Он уже повесил трубку.

Это не значит, что мы ищем некий «правильный» тип или личность, мы не поощряем «стадный инстинкт» мышления. Без воображения и новаторских идей сотрудников компания давно была бы мертва. Однако всех нас объединяет и мобилизует сосредоточенность на клиенте. И в этом все дело.

В большом и малом сотрудники, каждый на своем месте, могут способствовать развитию компании и достижению ее целей, но только тогда, когда и компания, в свою очередь, искренне заинтересована в долговременном сотрудничестве и их карьере. Именно поэтому нанимать людей следует с расчетом на годы.

Нанимайте с расчетом на годы

Набирать сотрудников для выполнения только конкретных должностных обязанностей – недальновидно. Недостаточно даже нанимать их на основании приобретенных ими на стороне навыков. Решение о найме должно основываться на скрытых потенциальных возможностях сотрудника, его способности расти и развиваться.

Этот урок я усвоил рано, еще на первом этапе существования компании. Я тщательно проводил собеседования и старался принимать на работу именно тех кандидатов, которые подходили по всем параметрам. Но даже когда компания была небольшой, мы росли с сумасшедшей скоростью, и, прежде чем я понял, что случилось, некоторые из тех, кто казался вполне квалифицированным, перестали поспевать за остальными. Я нанял их, потому что в то время они были хорошими специалистами, но это не означало, что они будут так же хорошо работать в будущем. Если компания растет очень быстро, даже одаренные люди могут почувствовать усталость и растерянность. Вам придется искать людей, способных хорошо выполнять свою работу и в то же время постоянно расти, готовясь к тому, что ждет их в будущем.

Сегодня мы подбираем людей в расчете на долговременное сотрудничество и не столько принимаем, сколько приглашаем присоединиться к компании. Если мы сработаемся, их сфера деятельности может меняться, причем неоднократно, по мере того, как мы все больше сегментируем свой бизнес, сосредотачивая внимание на каких-то конкретных областях. Нанимая людей, способных намного перерости самих себя, вы создаете для организации задел на будущее. Этот потенциал может очень пригодиться, когда вы будете переживать болезни роста или вести острую конкурентную борьбу.

Мы нанимаем людей с расчетом на то, что они сами подыщут себе преемников. Мы даже превратили это в обычную практику. В обязанности каждого сотрудника входит поиск и воспитание преемника, причем не только тогда, когда сам сотрудник готов перейти на более высокую должность, а постоянно, чтобы его всегда мог кто-то заменить.

На что следует в первую очередь обращать внимание сегодня, чтобы завтра не было недостатка в руководителях? Мы, Dell, ищем людей, обладающих любознательностью «вечного студента», всегда готовых чему-нибудь учиться. Поскольку нашим успехом мы во многом обязаны парадоксальному мышлению, мы отбираем людей, в которых

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. интеллект сочетается с опытом, людей, не боящихся ошибок, считающих перемены нормальным явлением и получающих удовольствие от рассмотрения проблем и экстремальных ситуаций под необычным углом для поиска нестандартного решения.

И, если только возможно, я стараюсь отбирать новых сотрудников сам.

Занимайтесь приемом самостоятельно

Я постоянно нахожусь в активном поиске хороших сотрудников и ожидаю того же от других членов нашей административной команды.

И я не ограничиваю поиск только подбором руководителей. Летом я часто встречаюсь с нашими практикантами, но не для собеседования, а чтобы понять, что они вынесли из знакомства с Dell, узнать об их наблюдениях и точке зрения на нашу компанию. Если им понравилось работать у нас и их достоинства отвечают целям корпорации, многие из них присоединяются к компании и продолжат свой путь к успеху.

При проведении собеседования первое, на что я обращаю внимание, – каким образом кандидаты воспринимают информацию. Способны ли они мыслить в экономическом контексте? Как они определяют понятие «успех»? Каковы они в общении с людьми? Действительно ли они понимают стратегию того бизнеса, которым занимаются? Насколько глубоко они понимают нашу стратегию? Удивительно, но очень часто сотрудники способствуют воплощению стратегии своей компании, практически ее не понимая. Мне важно знать, может ли потенциальный кандидат разобраться в стратегии Dell и насколько он способен помочь нам в ее дальнейшем углублении и развитии.

Обычно я также прошу кандидатов рассказать о работе, которой они особенно гордятся. Это дает мне представление о том, сосредоточены ли они на успехе всей компании или заботятся о взвеличивании собственной персоны. Кроме того, я почти всегда стараюсь в чем-то с ними активно не согласиться. Мне хочется знать, насколько велика их решимость отстаивать свое мнение. Мы, в Dell, нуждаемся в убежденных людях, уверенных в собственных силах, а не в тех, кто во избежание конфликтной ситуации предпочитает не перечить чужим словам.

Поощряйте успех сужением круга обязанностей

Любой руководитель высокого звена, менеджер или владелец малого бизнеса согласится с одним: правильно подобранные сотрудники, находящиеся на своем месте, – залог успеха компании. Традиционно, когда талантливый подчиненный полностью овладевает спецификой порученной работы, его повышают, давая новую должность с более широкими полномочиями, штатом сотрудников и бюджетом. Но как быть в случае, если круг обязанностей ежегодно увеличивается в полтора раза в результате роста компании?

Если вы решите, что сотрудники могут расти так же быстро, как и компания, по-прежнему сохраняя необходимую для успеха степень сосредоточенности, вас ждет глубокое разочарование. Когда предприятие стремительно растет, круг должностных обязанностей тоже разрастается и становится слишком широким даже для наиболее амбициозных и трудолюбивых сотрудников; в конце концов они просто выыхаются.

Стоит ли тупо придерживаться старой структуры, которая мешает вашим сотрудникам добиваться успеха? Организационная структура предприятия должна быть достаточно гибкой, подстраиваться под людей, а не наоборот.

Это – одна из самых трудных проблем, с которыми нам, как быстрорастущей компании, пришлось столкнуться. Мы решили разделить компанию на сегменты.

Начав с отдела продаж, со временем сегментация стала стратегией, определившей способ реорганизации компании для продолжения успешной работы. Но по мере того, как компания продолжала расти, мы начали понимать, что сегментация может создать новые рабочие места, сократив круг обязанностей уже работающих сотрудников и дав им возможность полнее сосредоточиться на конкретном участке. В компании Dell сужение полномочий почти всегда означает ускорение роста.

Сегментация может производиться несколькими способами. Мы можем привлечь для работы дополнительного сотрудника и/или разукрупнить отдел, товарную линию или функциональное подразделение таким образом, чтобы новая сегментированная

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. структура оказалась более легкой в управлении и могла полнее сконцентрироваться на решении коммерческих задач. Это оказывает благоприятное воздействие на сотрудников и позволяет поддерживать высокие темпы роста.

Когда мы впервые начали применять подобную практику, некоторые сотрудники были в недоумении, и я вполне могу их понять. В традиционном понимании, сужение обязанностей означает понижение в должности, перевод на менее квалифицированную работу. В обычных компаниях ценность сотрудника определяется количеством подчиненных и суммой приносимых им прибылей. В Dell успех – это когда управляемое вами подразделение растет так быстро, что само по себе разделяется на две части. И даже если мы создаем две (а порой и три) новые группы, они нередко вдвое превышают по размерам первоначальное подразделение, каким оно было пару лет назад.

Один из способов преодоления предубеждений сотрудников – планировать организационную структуру на вырост и доводить до всеобщего сведения эти намерения. Это позволяет постоянно производить незначительные организационные корректизы. Изменение структуры не происходит вдруг в определенный день, оно лишь должно быть завершено к конкретной дате.

Своевременное оповещение способствует подъему энтузиазма сотрудников, потому что рост кампании может означать и личный карьерный рост.

Сегментация полностью противоречит обычной деловой практике. Но логика абсолютно верна: мы хотим, чтобы хорошие сотрудники процветали и работали на компанию. Это наилучший из известных нам способов создания новых рабочих мест. Бесполезно надеяться, что ваши сотрудники превратятся вдруг в каких-то суперменов. В подобном случае вы можете сразу настраиваться на неудачу.

Сегментация также способствует воплощению в жизнь нашей стратегии, потому что наглядно демонстрирует имеющиеся недостатки. Мы можем и не подозревать, что в области финансов или маркетинга компания развита недостаточно, пока не начнем задумываться о сегментации, а приступив к ней, обнаружим нехватку людей, способных принять на себя новые обязанности. В качестве системы поддержания равновесия значение сегментации невозможно переоценить.

Но самое лучшее в ней то, что она открывает перед сотрудниками новые перспективы. Когда вновь созданные предприятия начинают работу, внутри организации образуется своего рода вакuum, побуждающий сотрудников расти, чтобы его заполнить. Сегментация дает гарантию, что хорошие работники не превратятся в самодовольных лентяев, а взаимоотношения будут долгими и, надеюсь, плодотворными.

«Сегментируйте» руководство

Я дважды «сегментировал» собственную должность. В 1993–1994 годах я начал со всей очевидностью осознавать, что дел стало слишком много и я уже не в состоянии с ними справиться. Однако упускать какие-то возможности ради сохранения за собой полного контроля было просто глупо. И это стало одной из причин, по которой я пригласил Морта Топфера.

Наш тандем представляет собой классический пример «сегментации» руководящей должности: мы пришли к выводу, что ум хорошо, а два лучше. Наши достоинства взаимно дополняют друг друга, поэтому каждый из нас сосредоточен на той области, в которой способен принести наибольшую пользу. Это типичный пример «разделяй и властвуй», для него характерны тесное сотрудничество и совместное принятие решений, усиливающие совместное руководство.

Поскольку компания продолжала расти, нам пришлось еще раз поделиться своими полномочиями. В 1997 году мы повысили в должности Кевина Роллинса, игравшего ключевую роль в нашей административной команде с 1996 года, переименовав его должность в председателя компании, так что теперь мы руководим Dell втроем. Перед нами по-прежнему больше возможностей, чем мы в состоянии реализовать, но раздельные полномочия дают нам свободу действий, которая приносит компании наибольшую пользу.

Мы не всегда и не во всем согласны друг с другом. Но нас связывает чувство взаимной ответственности и общие задачи. Мы работаем не по принципу «я делаю

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee свою работу, а остальное меня не касается», а сотрудничаем в рамках единой стратегии, стремимся к единым целям.

Повышайте ответственность сотрудников внутри команды

Меня всегда интересовало, каким образом сотрудники взаимодействуют (или не взаимодействуют) внутри команды. Но сейчас это приобрело особое значение, так как Dell продолжает расти и мы постоянно принимаем новых сотрудников. Как сохранить набранные обороты, чувство ответственности друг за друга, характерное для небольшого коллектива, если компания растет не по дням, а по часам?

И снова приходится придумывать способы, чтобы объединить и направить людей на достижение максимальной пользы для клиентов и акционеров.

Определение общих целей и создание единой для всей компании системы поощрений лучше помогает сотрудникам ощутить себя членом единой команды. У нас на заводе, например, сотрудники работают попарно, то есть вместе получают, выполняют и упаковывают заказ для отправки клиенту. Поощрение также выдается им как единой команде, и это побуждает их обоих к сотрудничеству. Ежесекундно на мониторах, расположенных на производственных участках, отражаются текущие показатели, так что каждая команда может следить за тем, насколько хорошо она справляется с поставленными задачами. И чем более эффективна работа, тем больше вознаграждение.

Таким образом, люди понимают, что выгоднее работать вместе, чем по одиночке.

Аналогичный принцип заложен и в 360-градусной оценке производительности. Вместо того, чтобы судить о годовых результатах сотрудника, основываясь на субъективной оценке с точки зрения одного человека (как правило, его прямого руководителя), круговой обзор подразумевает общую оценку всех коллег, с которыми сталкивался по работе данный сотрудник. Это прекрасное средство для определения направлений, в которых ему еще предстоит развиваться дальше. Помимо этого, круговой обзор наводит сотрудников на мысль о важности общих стратегических целей. Это наш способ максимально объективной оценки сотрудников, в значительной степени снижающий влияние межличностных противоречий. В результате мы видим, как сильные члены команды тратят больше времени и усилий на помощь тем, у кого еще что-то не получается, потому что это в их же собственных интересах. Один из методов – открыто поделиться результатами своей 360-градусной оценки друг с другом. Он позволяет совместно работать над слабыми местами и административным командам.

Такой тип командной работы подразумевает особую структуру компании, при которой люди стремятся не пугаться друг у друга под ногами, изо всех сил повышать собственные показатели, не вмешиваясь в остальные дела. Наш способ подразумевает личную заинтересованность в результатах работы команды.

Это и есть сотрудничество в самом прямом смысле слова.

Извлекайте максимум пользы из повседневного общения с сотрудниками

Dell – одна из тех компаний, где каждый готов, засучив рукава, включиться в работу. Да, возможно, мы уже превратились в компанию с объемом продаж в 30 млрд. долл., но весь руководящий состав, включая меня, активно участвует в повседневной жизни организации. Именно это помогает нам добиться успеха; нам, как руководителям, недостаточно сидеть на месте, погрузившись в теоретические споры и отчеты. Мы нередко встречаемся с клиентами и бываем на рабочих совещаниях, посвященных выпуску различных товаров, вопросам поставок и технологий, что позволяет нам черпать информацию из первоисточника, использовать производственный опыт и интеллект компании.

Ради чего? Ну, разумеется, это позволяет нам быть ближе к сотрудникам. Но не только. Наша повседневная вовлеченность в деятельность компании позволяет поддерживать одно из основных конкурентных преимуществ Dell: скорость. В данном случае знание повседневной деятельности дает нам возможность быстро принимать решения, потому что мы знаем, что происходит в компании.

Например, если возникает какая-либо проблема, нам нет необходимости проводить дополнительные совещания или привлекать кого-то специально для того, чтобы выяснить причины. Поскольку нужная информация всегда под рукой, мы можем

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. немедленно собрать необходимых людей, принять решение и, не теряя времени, продолжать работу. Наше дело сегодня развивается так быстро, что мы не можем позволить себе роскошь долго принимать решения. И хотя мы всегда стараемся сделать правильный выбор, я считаю, что лучше быть первым, пусть даже рискуя ошибиться, чем правым на 100 %, но опоздавшим на два года.

Принятие быстрого и/или правильного решения невозможно без получения и обработки информации. Она является основой конкурентного преимущества. Но информация не приходит к вам в кабинет «с дружеским визитом». Вы сами должны отправиться на ее поиски.

Мой способ поиска информации состоит в постоянных перемещениях.

У меня нет запланированных разговоров, мне хочется услышать, что реально говорят люди. Мне интересны их спонтанные, неподготовленные ответы. Я хочу вдруг увидеть, как кто-то показывает пожилой женщине, каким образом нужно впервые подключать ее систему. Я хочу оказаться рядом с тем, кто растерялся от неожиданного вопроса клиента, и, если смогу, помочь ему ответить. Мне важно увидеть все, из чего состоит обычный день сотрудников, и наглядные примеры дают мне информацию, необходимую для принятия важных решений, касающихся как клиентов, так и работающих у нас людей.

В какие-то дни я заглядываю в здание штаб-квартиры, в другие – отправляюсь на одно из предприятий компании. Я могу без предупреждения появиться в заводском цеху, чтобы поговорить с работниками и понять, как на самом деле идут у них дела. Два-три раза в месяц я появляюсь на проводимых Dell пикниках, где собирается пестрая компания из всех отделов организации. Легко заявлять на собрании, посвященном разработке нового товара: «Вот у нас есть такие идеи, и отдел продаж скоро будет продавать новые изделия». Но подобные заявления могут быть оторваны от реальности. Поэтому я приезжаю на пикник и внимательно слушаю, что говорят по этому поводу работники из отдела продаж. Это прекрасный способ узнать, с чем приходится сталкиваться сотрудникам изо дня в день, и в то же время неформальное собрание для обмена идеями и способами их воплощения.

Я считаю, что из таких случайных пересечений можно почертнуть немало важного. Допустим, я оказался в машине с менеджером по работе с клиентами во время его поездки из одной организации в другую. Это прекрасная возможность узнать, что происходит вокруг. Я спрошу его: «Что говорят ваши клиенты? Как, по вашему мнению, продаются товары компании? Как обстоят дела на рынке у наших конкурентов? К чему нам надо стремиться? Что мешает успеху? Какую реальную помочь компания может оказать вам в работе?» Такие субъективные мнения не менее важны, чем точные цифры, для того, чтобы стимулировать людей и направить их энергию в нужное русло.

Мне нравится бывать и вне нашей компании, чтобы знать мнение о нас посторонних людей. В Интернете никому неизвестно, что я главный управляющий, и я сижу в чатах, где пользователи, не скрываясь, высказывают о Dell и о наших конкурентах. Я слушаю, как они обсуждают свои покупки, рассказывают, что понравилось, а что вызвало неудовольствие. Это потрясающий источник получения информации.

Одна из целей моей работы – постоянно приносить в Dell сведения из внешнего мира, стараясь, чтобы компания оставалась конкурентоспособной. По мере того, как компания все больше растет, а работа становится все сложнее и объемнее, возникает риск, что большую часть времени вы будете прислушиваться только к собственному голосу. Это одна из наиболее опасных привычек. Чтобы сохранить конкурентоспособность, мы стараемся постоянно погружаться в то, что обсуждают клиенты, о чем говорит рынок и что происходит в окружающем мире.

Я хотел бы, как раньше, иметь возможность встретиться и поговорить с каждым сотрудником. Но, увы, из-за быстрого роста это уже невозможно. Когда организация увеличивается с 1000 сотрудников до 25 000, простая арифметика подсказывает, что мои шансы на встречу с каждым конкретным работником уменьшаются в 25 раз.

Но это не значит, что меня в 25 раз меньше волнуют их проблемы. Наоборот, я тоскую по тем взаимоотношениям, которые существовали в нашем первом офисе. Но мы нашли несколько способов, позволяющих сократить расстояние между руководителем и сотрудниками даже в крупной организации и поддерживать подвижную и гибкую

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. культуру производства, являющуюся основой нашего конкурентного преимущества.

- Мобилизуйте сотрудников на выполнение общих задач. Помогайте им почувствовать себя частью чего-то особенного и важного – и вы пробудите в них страстных приверженцев своего дела.
- Вкладывайте душу и средства в достижение совместных долгосрочных целей. Для этого нанимайте сотрудников с расчетом на будущее и делайте так, чтобы ваша приверженность их интересам стала им известна.
- Не поручайте поиск специалистов только менеджерам по персоналу и не поддавайтесь искушению нанять всех скопом. В нынешней экономике талантливых специалистов найти непросто.
- Культивируйте в сотрудниках стремление к постоянному росту. Успех не бывает статичным, не должна быть статичной и внутренняя культура вашей корпорации. Обращайте внимание на достижения лучших работников и создайте такую инфраструктуру, которая предусматривала бы вознаграждение за хорошую работу. Лучший способ сохранить самых талантливых – расширять их сферу деятельности в соответствии с их ростом. Иногда сокращение круга обязанностей может дать им дополнительную свободу, чтобы найти не использованные до сих пор возможности для расширения своего предприятия, а соответственно, и роста компании в целом.
- Лично участуйте во всем. Если нет возможности посещать клиентов или присутствовать на собраниях, используйте факс и электронную почту, чтобы поддерживать связь с сотрудниками на разных уровнях, особенно с теми, кто работает в отдаленных местах и с кем вы не можете встречаться так часто, как хотелось бы. Воспринимайте это как способ получения актуальной информации из первоисточника, которая позволит вам оперативно реагировать на все происходящее.

Связь с окружающим миром – это возможность всегда оставаться в курсе событий. Связь с сотрудниками (наиболее ценным капиталом компании) – способ поддержания здоровья и силы вашего дела.

Следующий шаг – это превращение достоинств в конкурентное преимущество.

9 Создайте коллектив собственников

Создать действенную производственную культуру – одно дело, а использовать эту культуру для получения реального стратегического преимущества – другое.

Большая часть достигнутого Dell успеха является заслугой наших сотрудников. Но недостаточно только нанять хорошего работника, необходимо пробудить во всех своих подчиненных чувство личной заинтересованности, которое сводится, по сути, к трем основным вещам: добросовестному выполнению обязанностей, ответственности за результат и стремлению к совместному успеху.

Как и любой руководитель, вы знаете, что личную заинтересованность почти невозможно пробудить воздействием извне: у кого-то она имеется, у кого-то нет. Это качество, которое обычно проявляется само по себе.

Если только вы не сумеете создать коллектив собственников.

Создание корпоративной культуры, при которой все сотрудники вашей организации, вне зависимости от уровня, мыслят и действуют с позиции собственника, потребует от вас прочной увязки личного вклада каждого сотрудника с наиболее важными задачами компании в целом. Для нас такой объединяющей целью является формирование у клиента максимально благоприятного впечатления и повышение выгоды для акционеров, и мы нашли показатели, отображающие прогресс на пути к этим целям, которые применимы к оценке продуктивности работы любого сотрудника. Компания, которая состоит из людей, ощущающих себя ее совладельцами, меньше внимания уделяет иерархии и тому, чья должность выше, а кабинет лучше, и больше сосредоточена на достижении общих целей.

В Dell собственниками являются все. И вот почему.

Жажда знаний

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Разумеется, мы создаем мотивацию для сотрудников, связывая достижение общих целей с их комиссионными вознаграждениями. Но гораздо важнее те способы, которыми мы стараемся пробудить в них чувство собственности и заставить использовать свои таланты, чтобы реализовать весь потенциал.

В основе одного из таких способов – желание и способность учиться. Посмотрим правде в глаза: если бы мы остановились на тех знаниях, что получили в период с 1993 по 1994 год, я, скорее всего, не писал бы эту книгу. Но с самого зарождения компании, для того, чтобы, по меньшей мере, держаться в курсе происходящего, нам приходилось в неимоверном темпе усваивать новые знания. А это не так уж мало, если учесть, с какой скоростью меняются наши обязанности.

Я подхожу к учебе с простых позиций: что может сделать работу сотрудника Dell более простой? Более успешной? Более осмысленной? Что нравится и не нравится нашим клиентам? В чем они нуждаются? Что им хотелось бы, чтобы мы делали лучше, и как нам этого добиться? Я начинаю с того, что задаю много вопросов и много слушаю: если все время говорить самому, ничему не научишься. На собраниях, будь то отчеты о работе, деловые планерки или обсуждения внутри команды, мы оставляем немало времени на вопросы. Мы подвергаем сомнению сам предмет обсуждения: почему мы намереваемся сделать именно это? Почему не что-то другое? Любопытство поощряется, потому что не существует некоего «руководства пользователя», заранее содержащего все ответы (и даже существуй оно, нам не хотелось бы, чтобы наши сотрудники целиком на него опирались).

Недавно я встречался с командой французского филиала Dell. И кто-то задал вопрос: «Почему компания столько внимания уделяет серверам?» В качестве ответа я объяснил, как функционирует общий фонд прибыли. «Представьте его как большую кучу долларов, лежащую посередине комнаты. Каждый раз, как мы туда забегаем, мы можем зачерпнуть из общего фонда и выбежать обратно. Если мы продаем десктопы по 1000 долл. за штуку, мы можем заходить в эту комнату столько раз, сколько захотим, но вынести каждый раз можем лишь по одной горсточке. А вот продавая серверы по 10 000 долл. за штуку, мы можем сразу зачерпнуть большую охапку. Теперь допустим, что вы можете забегать в общий фонд столько раз, сколько захотите. Что вы выберете – десктоп за 1000 или сервер за 10 000?»

Это позволило участникам встречи подойти к концепции общего фонда прибыли на очень непосредственном и личном уровне. Доступность примера помогла им почувствовать себя «соучастниками» нашей серверной инициативы и осознать, что процветание компаний зависит от их способности разбираться в серверах и продавать их нашим клиентам.

Важно до тонкостей разобраться, почему происходит то или иное явление. Задавая много вопросов, вы открываете двери новым идеям, что, в конечном счете, способствует повышению конкурентоспособности. В группе снабжения человек, отвечающий за закупку дисководов, может задуматься над более глубокими вопросами: какова структура себестоимости закупаемой мной продукции? Если бы я выпускал дисководы, каковы бы были мои издержки? Какова была бы стоимость комплектующих? Что влияло бы на мои прибыли и убытки? кто был бы моим конкурентом? Как повлияли бы на структуру себестоимости падения, взлеты цен и технологические прорывы? Что означало бы для меня в экономическом смысле приобретение такого клиента, как Dell? что будет являться для меня стимулом, и насколько этот стимул сможет привести меня к успеху? Разобравшись в экономической основе производства с точки зрения капиталовложений, цепи поставок, технологии и анализа рыночных цен, сотрудники смогут принимать куда более обоснованные решения в будущих взаимоотношениях с поставщиками.

Мы также можем многое узнать, задавая одни и те же вопросы в сходных группах различных филиалов компании и сравнивая полученные результаты. Мы делаем это для того, чтобы распространить хорошие идеи во все уголки нашего бизнеса, потому что все мы – члены одной команды, работающие для достижения общей цели. Если одна из групп добилась большого успеха в обслуживании компаний среднего бизнеса, мы проводим своего рода «перекрестное опыление» их идеями во всем мире. Если другая группа нашла лучший способ продажи компьютеров юридическим фирмам, эта информация тоже распространяется по всей организации. Хорошие идеи могут появиться в любой стране и будут немедленно подхвачены всеми. Они помогают нам обрести более широкий взгляд компаний мирового уровня. Мы делимся идеями при помощи Интернета и электронной почты, проводим советы компании, куда приглашаем для обмена опытом различные группы со всего мира.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Люди обладают огромными способностями к обучению и росту, нужно только стимулировать желание мыслить. Если мы не освоим какой-либо новый производственный процесс или возникшую в отрасли технологию, не разберемся в ее действиях и влиянии на других производителей, мы рискуем упустить момент, когда произойдет смена поколений товара, и в результате не будем готовы принять правильное решение. Но если мы посмотрим глубже и поймем причину происходящего, мы сумеем не только принять решение, но и повторить весь процесс в будущем.

Именно из этого и рождаются новаторские решения.

Учите мыслить нетрадиционно

Очень опасно, когда все в компании начинают думать одинаково. А это может произойти легко, ведь все сосредоточены на общей цели. Самая большая опасность – когда руководитель сам попадает в ловушку и начинает одинаково подходить ко всем проблемам.

Вы можете побудить сотрудников нетрадиционно смотреть на предприятие, индустрию и покупателей. Задавайте разные вопросы или один и тот же, но рассмотренный с другой стороны. Подходя к проблеме с другой точки зрения, вы создаете прецедент иного понимания и источник новых знаний. Подвергая такому пересмотру все аспекты бизнеса, вы постоянно подталкиваете свою корпоративную культуру к обновлению и улучшению.

Как же научить людей мыслить нетрадиционно? Попросите их использовать целостный, глобальный подход к проблеме. Мы, например, начинаем с того, что спрашиваем у покупателей: «Что бы вам хотелось, чтобы этот прибор делал? Существует ли другой способ достичь того же результата?» Мы встречаемся с поставщиками и ставим перед ними вопрос: «Можем ли мы сделать то же самое, но иначе?» Затем мы стараемся найти совершенно новый подход, который оказывается лучше первоначального.

В середине 1990-х годов мы вывели на рынок Managed PC (управляемые корпоративные ПК). В то время компьютерная индустрия и пресса восторгались «абсолютно новым» товаром: сетевым компьютером, или NC (Network Computer). Эта якобы революционная идея представляла собой, по сути, просто «раздетый» компьютер, лишенный винчестера и дисковода для флоппи-дисков. Все программные приложения должны были помещаться на мощном сервере, а NC только позволял пользователю выполнять приложения и работать с данными, размещающимися в едином центре сети.

NC был с большой помпой представлен на ярмарке Comdex в ноябре 1997 года, и вскоре многие стали предсказывать, что его появление означает конец ПК в том виде, в каком мы его знали, а несколько крупных компаний включились в гонку за разработку и выведение на рынок собственных моделей NC.

Но в действительности в этой идеи не было ничего нового. Она являлась всего лишь модернизированной версией «неинтеллектуального терминала» 1980-х, изначально игравшего лишь малую роль в спектре компьютерных товаров и полностью ушедшего в тень, когда стали использовать ПК. Я сомневался, что NC будет принят покупателями лучше (но мы уделили ему внимание, потому что он все-таки представлял потенциальную угрозу для нашего бизнеса). Большинство пользователей слишком привыкли полагаться на ПК как на высокопроизводительный инструмент: отнять у компьютера всю его гибкость и возможности контроля над установленным программным обеспечением показалось бы им таким же кощунством, как если бы у них отняли компьютер и дали вместо него пишущую машинку. Кроме того, все больше росло значение портативных компьютеров, а без подключения к серверу, например в самолете, NC был полностью бесполезен.

Однако на рынке начинал формироваться покупательский спрос на NC, поэтому я потребовал, чтобы наш отдел разработки выяснил, почему это происходит. В чем состоит проблема, которую покупатели пытаются решить при помощи NC, и существует ли лучшее решение? Если мы не удовлетворим эту потребность, то будем беззащитны перед конкурентами.

Оказалось, что NC предлагал решение очень важной проблемы, существующей у многих корпораций. Им хотелось найти способ контролировать сетевые ресурсы и снизить расходы времени и денег на техническую поддержку пользователей, на чьих системах произошел сбой. В каком-то смысле персональный компьютер стал чересчур гибким.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Нашим ответом стали Managed PC (управляемые корпоративные ПК). Эти машины обладали характеристиками, гибкостью и мощностью, которые пользователи уже привыкли ценить, но в них были заложены и возможности удаленного администрирования, позволявшие системному администратору настраивать, отлаживать и поддерживать «железо» и программное обеспечение с центрального сервера.

Сегодня NC практически остался где-то на обочине информационной магистрали. Но почти каждая компания разработала ту или иную форму управляемого корпоративного ПК.

Наша корпоративная культура не приемлет застоя. Мы стараемся приучить сотрудников к поиску неожиданных идей, чтобы в случае, если им придется столкнуться с большой проблемой, они оказались готовы к этому и предложили лучшее решение – и как можно быстрее. Необходимо постоянно приучать сотрудников задаваться вопросом: «Как мы можем полностью изменить правила игры? Что поделать, раз это не приходило в голову другим?»

Просто удивительно, чего можно добиться, если избавиться от «общепринятого» видения. История успехов, основанных на нетрадиционном подходе, подталкивает людей мыслить по-новому. А создание условий, которые пробуждают в сотрудниках чувство собственника, рождает новые идеи, придает им мужества идти на риск.

Приветствуйте разумные эксперименты

Чтобы вдохновить людей на нестандартное мышление, необходимо сделать так, чтобы они не боялись ошибок. Многие компании говорят, что приветствуют новаторский подход, но при этом не забывают напомнить сотрудникам: «Только не сядьте в лужу». А ведь неудачу, как известно, можно расценить по-разному.

Если команда провела эксперимент и сообщает: «Вот фактические данные. Эксперимент не удался, и здесь изложены объективные причины», – это не неудача. Это этап обучения и, как правило, важный шаг на пути к успеху.

Наша компания по определению связана с инновациями и экспериментами, поскольку очень многое из того, что мы пытаемся сделать, до нас никем не производилось. Мы сталкиваемся с новыми ситуациями и не можем оглядываться на чужой опыт, потому что он в данном случае не является ценным. Прекрасный пример – наш сайт. Когда мы начали продавать компьютеры через www.dell.com, нам пришлось создавать действующую модель буквально с нуля. Для этого потребовалось собрать команду из разных подразделений внутри компании и поставить перед ней простую задачу: как это сделать, и побыстрее?

Мы часто сталкиваемся с проблемами, на самом деле являющимися коммерческими, и от нас зависит, сумеем ли мы воспользоваться подвернувшейся возможностью и создать успешное предприятие. Это приятное занятие. Но в то же время мы знаем, что если этого не сделаем мы, то сделает кто-то из конкурентов. Мы вынуждены идти напролом, чтобы сохранять лидирующую позицию. А если вы работаете в отрасли, которая изменяется так стремительно, как компьютерная индустрия, то впереди у вас всегда будет больше неизвестного, чем известного.

Вам также нужно признать необходимость экспериментального подхода к принятию решений. Иногда нет времени ждать, пока поступят все сведения, и приходится принимать решение, основываясь на собственном опыте, интуиции, доступных данных и оценке возможного риска. В каждом бизнесе гарантированно присутствует элемент риска, поэтому экспериментируйте, но делайте это с умом.

В 1987 году мы открыли филиал в Великобритании. Это был довольно большой риск для компании, которая прежде работала только в Соединенных Штатах, но, когда мы добились успеха, дальнейшее расширение в Германию и Канаду стало уже значительно проще. А увидев, что прямая модель работает в этих странах, логично было распространить ее и на Швецию, Францию и Японию. Если вы разумно подходите к экспериментам, они могут стать началом стратегии, создающей новые перспективы роста, и со временем превратиться в обычное дело.

Мы умышленно строили корпоративную культуру таким образом, чтобы она допускала постоянные корректировки курса по мере получения новых знаний, потому что для нашего процветания необходимо, чтобы сотрудники чувствовали: они могут позволить

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. себе пойти на эксперимент. Поскольку мы считаем, что на ошибках учатся, то хотим, чтобы сотрудники не испытывали страха перед необычными действиями ради достижения важных результатов. Вашей целью должно стать поощрение стремления сотрудников к эксперименту и разумное экспериментирование всей компании в целом.

Опасайтесь законной гордыни

Поставив дело, вы правите им, как машиной, глядя только в зеркало заднего обзора. А в сегодняшней экономике это означает, что вы можете со всего размаха врезаться в будущее. Если вы хотите хотя бы сохранить конкурентоспособность, вы должны постоянно подвергать сомнению все, что делаете.

Недоверие к существующему статус-кво позволяет не слишком долго останавливаться на достигнутом. Самокритичность является сегодня неотъемлемой частью культуры Dell, мы постоянно готовы поставить под сомнение собственные идеи и постоянно ищем, что можно было бы еще улучшить. Мы стараемся, чтобы такая модель поведения действовала во всей компании. Мы нанимаем и обучаем руководителей, которые обладают необходимой свободой взглядов и спокойно реагируют, если с ними публично не соглашаются или поправляют, когда они совершают ошибку. Это позволяет нам побуждать сотрудников к открытым дискуссиям и способствует интеллектуальной оценке каждого.

Мы стараемся не слишком гордиться успехами. Кое-кто может сказать, что в некоторых областях мы уже установили собственные стандарты. Я же предпочитаю думать, что возможность дальнейшего усовершенствования существует всегда. Стоит нам только удостовериться в том, что успех действительно достигнут, как мы оказываемся под угрозой, что нас превзойдет кто-то другой.

Дело не в том, что гордость плоха сама по себе: замечательно, если вы гордитесь тем, что делаете ежедневно, или компанией, для которой вы это делаете. Наши сотрудники вкладывают массу сил в то, что в конечном итоге приводит к крупным успехам всей компании, и признание их достижений подчеркивает приносимую компанией выгоду и то, насколько глубоко мы ценим их труд.

Но, если гордость зайдет слишком далеко, она может создать ложное чувство безопасности. Почувствовав себя непобедимыми, сотрудники решат, что успех порождает успех или (еще хуже) что успех возникает как бы сам по себе. Они перестанут замечать важные тенденции и коммерческие возможности, находящиеся буквально у них под носом. Они перестанут постоянно искать лучшие способы и могут не заметить появившуюся угрозу. Кто-то может решить, например, что фото на обложке журнала Fortune – большое достижение, но я первым напомню, что в 1986 году Fortune поместил на обложке большую фотографию управляющего Digital Equipment Кена Олсена с заголовком «Кен Олсен: самый удачливый предприниматель Америки». С тех пор акции компании Digital упали с 200 долл. за акцию до 20, а потом поднялись до 56 долл., перед тем, как предприятие приобрело Compaq. Причина была в том, что компания так и не смогла успешно перейти от запатентованной модели компьютера к принятым в отрасли стандартам.

Появление на обложке Fortune не является гарантией будущих успехов.

Очень легко подпасть под очарование проделанного долгого пути и почтить на лаврах. Намного сложнее увидеть в построенной вами же структуре опасные трещины и вовремя забыть тревогу. Но даже если все, казалось бы, функционирует нормально, это не значит, что оно не нуждается в улучшении.

Не пытайтесь подсластить пилюлю

В тяжелый период 1993–1994 годов единственное, чем я остался доволен, – это тем, как мы шли навстречу неудачам с открытым забралом. Мы постарались признать ошибки: «У нас есть проблемы, и их нужно решать». Мы знали, что если не сделаем этого, то за нас это сделает кто-то другой.

Но поступать так непросто. В природе человека заключено желание спрятаться от плохих известий или разочарований и надеяться на чудо, способное исправить ситуацию. Вот только чуда обычно не происходит, а время, потраченное на отрицание очевидного, как правило, играет критическую роль. Все происходит настолько быстро, что необходимо уметь сразу же, мгновенно, оценить, в чем проблема, и немедленно приступить к ее решению.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

В бизнесе, основанном на прямой модели, вы получаете сведения практически мгновенно, нравятся вам они или нет. К нам постоянно поступает информация обо всем: о наших товарах, тенденциях спроса или качественной оценке работы с клиентами. Показатели вывешиваются на заводах и повсюду в компании. Торговые агенты могут оценивать прогресс буквально по минутам. Практически каждый род деятельности имеет свои показатели, даже такие трудно поддающиеся оценке подразделения, как юридический отдел, отдел по связям с общественностью или по подбору персонала.

Но показатели – это не только статистика и цифры, они включают и отклики клиентов, будь они хорошими, плохими или просто ужасными. Мы рассматриваем общение с не вполне довольными покупателями как возможность усовершенствования, обучения, которая помогает отточить конкурентные преимущества.

Одна из бытующих в Dell поговорок: «Не пытайтесь подсластить пилюлю». Под этим мы подразумеваем: «Не старайтесь заставить что-то казаться лучше, чем оно есть на самом деле». Раньше или позже правда все равно выйдет наружу, и полезнее сразу посмотреть ей в глаза.

Когда мы сталкиваемся с подразделением, которое не работает так, как надо, мы спрашиваем себя: «В чем дело? Это подразделение вообще в состоянии работать? В чем тогда проблема: в исполнении, в стратегии или в руководстве? Или, может быть, это подразделение никогда не будет функционировать достойно? Не стоит ли тогда вовремя его закрыть?»

Вам следует научиться воспринимать факты в том виде, в каком они есть, а не так, как вам порой хотелось бы, чтобы они выглядели. Если у вас есть четко поставленные задачи и показатели, понятные вашим сотрудникам, проблемы, как правило, становятся заметны сразу. А быстрое признание их существования позволит немедленно приступить к их устранению.

Наши сотрудники знают, что являются либо частью проблемы, либо частью ее решения. Корпоративная культура дает руководителю мужество встать и сказать: «У нас есть проблема, но мы не вполне уверены, что знаем, как она возникла». Сотрудники должны быть уверены, что могут обратиться за помощью, особенно если попали в нетипичную ситуацию.

Чем раньше вы разберетесь, в чем дело, тем раньше можете начать действовать.

Наладьте быстрые и тесные контакты

Практически каждый в Dell может объяснить основные концепции, заложенные в нашем бизнесе. Это связано с тем, что мы тратим неимоверно большое время на информирование о том, что происходит в компании, планируем, разъясняем, что должен делать каждый, чтобы помочь добиться успеха. Общение это происходит различными способами.

Ежегодно мы проводим общие собрания, на которых я рассказываю, как обстоят дела в компании, какова общая стратегия, какое место мы занимаем на рынке и что планируем делать в будущем. Затем я отвечаю на массу любых вопросов. Я стараюсь отвечать просто и не переходить на внутрикорпоративный жargon. Это настолько удачная возможность заново изложить задачи и цели компании, что мы помещаем стенограмму собрания во внутренней сети компании, чтобы те, кто не смог присутствовать, тоже ее прочли.

Мы отмечаем любой успех – и при личной встрече, и в электронном виде. Мы делаем массовые электронные рассылки с поздравлением команде за большие достижения, превращая каждую маленькую победу в событие для всей компании. Сотрудникам нравится узнавать о том, что происходит в других подразделениях и командах, а кроме того, это помогает делиться лучшими находками, поскольку то, что работает в одной группе, может принести пользу и другим. Это способствует созданию у сотрудников чувства уверенности.

Например, когда мы только начали продавать серверы, некоторые из торговых агентов испугались. Их смущала техническая сложность изделия и дополнительный объем знаний, которые требовалось накопить, чтобы продавать успешно. Поэтому мы ввели в нашу еженедельную электронную газету, распространяемую по всем странам,

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. постоянную рубрику под названием «Реализация серверов». Она рассказывала собранные со всего мира истории о торговых агентах, добившихся значительных достижений в продаже серверов: какие трудности им пришлось преодолеть, кто были их конкуренты и какую тактику они избрали. Эти электронные истории показывали, что счастье совсем близко.

В Dell сообщения не запаздывают. Мы должны общаться в реальном времени, встречаться, писать электронные письма или использовать интранет, потому что наш бизнес работает в онлайновом режиме. Мы должны сохранять конкурентоспособность 24 часа в сутки 365 дней в году, иначе потеряем покупателей. Срочность в общении и в решении проблем – это императив.

Все эти стратегии способствуют работе в команде и развитию личной ответственности – двум качествам, необходимым для сохранения предпринимательского духа. Как говорит один из моих коллег, «мы просто партнеры, работающие в одной команде».

Развивайте аллергию к иерархии

Мы прикладываем немало усилий к тому, чтобы прямые взаимоотношения, характерные для нашей модели бизнеса, были присущи и нашей корпоративной структуре. Для нас привычна открытая культура общения, при которой люди не боятся находить прямой способ получения информации. Обмен электронными сообщениями происходит вне традиционных иерархических границ, фактически между всеми уровнями организации. Мы активно выступаем против всех, кто считает, что вице-президент должен общаться только с равными по рангу. Слишком жесткая иерархическая структура препятствует свободному обмену информации, что в конечном счете ухудшает ситуацию.

То же самое относится и к слишком косному делопроизводству. Во многих организациях процесс управления испокон веков жестко закреплен, что непременно приводит к появлению бюрократии. Мы, в Dell, понимаем, что цель управления – способствовать бизнесу, а не наоборот. Мы говорим сотрудникам, что если они способны придумать лучшее решение и все заинтересованные стороны на это согласны, то они спокойно могут вносить эти изменения.

Я придерживаюсь мнения, что большая часть неразберихи, происходящей сегодня в крупных корпорациях, происходит из-за ограниченности общения и сложной иерархической структуры. У нас же – аллергия на иерархию. Для меня иерархическая структура подразумевает потерю времени, сужение потока информации, необходимость бесконечных согласований, подчиненности и контроля и постоянные сбои в работе. Это несовместимо с той скоростью, с которой руководителям и компаниям приходится принимать решения в бурном потоке высокотехнологичного рынка.

Информация не появляется аккуратненькими подборками. Именно поэтому должно поощряться свободное общение между всеми уровнями. Если меня что-то беспокоит, я отброшу церемонии и спрошу у того, кто знает, как решить мой вопрос. И точно так же, если вопрос возникает у подчиненного, он знает, что ему можно и нужно задать его по электронной почте или на одном из наших собраний.

Смысл не в том, что можно обойтись без руководства. Но прямая связь часто способствует лучшему пониманию реального положения дел, причем чрезвычайно результативно. Если инженер в одной из проектных групп имеет свое мнение по какому-то вопросу и так случилось, что отклик клиентов подтверждает его точку зрения, то я хочу об этом знать. Отдельные фрагменты информации из источников как внутри, так и вне компании, не всегда способны дать точный ответ, но они в состоянии помочь сосредоточиться на только назревающей проблеме или появившейся возможности.

Объединяйте людей вокруг простой цели

Внутренняя культура Dell способствует искоренению бюрократии, фокусированию внимания на результатах и напрямую связывает интересы сотрудников и акционеров. Помимо знания целей компании, необходимо, чтобы сотрудники имели реальную заинтересованность в успехе.

В Dell большинство сотрудников являются одновременно акционерами в результате плана продажи акций своим сотрудникам, системы фондовых грантов и плана 401(k),

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. по которому мы оцениваем вклады сотрудников не в наличных, а в пересчете на акции компании. Совладение в компьютерной индустрии не редкость. Но в Dell оно связано с личной заинтересованностью в конечном результате. Для того, чтобы стать собственником, вы должны научиться и думать как собственник. Личная заинтересованность людей, которые рассуждают с позиции акционера, проявляется в подлинной преданности интересам компании. Меня удивляет, как большинство компаний, продающих акции своим сотрудникам, упускают столь важный момент.

Чтобы стимулировать сотрудника к образу мыслей акционера, нужно дать ему простую и понятную систему ориентиров. В Dell все поощрения и комиссионные связаны с общими показателями. А одним из наилучших способов оценки, как мы выяснили, является норма прибыли на инвестированный капитал. Это – мера эффективности компании, отдачи на вложенный капитал. Этот показатель помогает нам определить наиболее высокопроизводительные направления нашей деятельности, как, впрочем, и отстающие.

Мы заинтересовались прибылью на инвестированный капитал в результате печального опыта, полученного в 1993 году. Нам было необходимо разобраться в десятке различных операций: торговле напрямую и через розничную сеть, реализации крупным корпорациям, малому бизнесу и частным лицам, нюансах продажи разной номенклатуры товаров в разных странах. Каждая операция обладала своими особенностями, и нам предстояло определить, какие из них ведутся успешно, а какие – нет. Мы сделали это с помощью сравнения прибыли на вложенный капитал и роста каждого отдельного предприятия. Там, где наша работа шла хорошо, и коэффициент окупаемости инвестиций, и уровень роста были высокими.

Показатель прибыли на инвестированный капитал стал мощным средством для привлечения внимания сотрудников к главным целям компании. Мы ввели его в 1995 году, проведя усиленную агитацию среди сотрудников в корпоративной газете, на плакатах, в беседах с руководителями и через «Послания Майкла».

Мы конкретно объясняли каждому, в чем может состоять его вклад: в уменьшении времени производственного цикла, сокращении отходов, увеличении объема продаж, точности прогнозирования, снижении текущих расходов, увеличении оборачиваемости запасов, эффективном получении задолженностей с клиентов и правильном выполнении своего задания с первого же раза. И мы положили это в основу программы поощрения всех сотрудников. Мы решили распределять средства в соответствии с результатами по показателям прибыли на инвестированный капитал и результатами роста предприятия. Более высокая производительность напрямую давала более высокие показатели и возвращалась к сотрудникам в виде комиссионных.

Но самым замечательным было то, как сложную идею мы раскрыли таким образом, чтобы она стала понятной каждому сотруднику компании. Это стало прерогативой не только высшего руководства. Каждый человек, работающий в Dell – от инженера до менеджера по продажам и специалиста службы поддержки, – начал думать о том, что он влияет на прибыль компании и что он может конкретно сделать, чтобы увеличить эту прибыль.

Интересно было слушать, как по всей компании люди, которых раньше не интересовали разговоры о прибылях, убытках или балансе, апеллируют коэффициентом окупаемости и руководствуются им при принятии решений. Вместо «я» они уже привычно думают «мы». Это способствовало переориентации на точные данные и снизило неопределенность в отношении того, как именно мы оцениваем успехи компании. Борьба за прибыль на каждый вложенный доллар способствовала оценке каждого сотрудника в соответствии с его реальным вкладом в общее дело.

Газета, выпускаемая Dell для своих сотрудников во всем мире, в 1995 году опубликовала эту схему, наглядно демонстрирующую факторы, влияющие на размер прибыли на инвестированный капитал.

Факторы, влияющие на показатель прибыли:

- Цена, ассортимент и объем товаров
- Производительность труда торговых агентов
- Прогнозирование
- Издержки на преобразования
- Материальные издержки

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

- Издергки на разработку и научные исследования
- Управление производительностью
- Внешний аудит
- Логистика (входящие/исходящие товары)
- Качество/обслуживание клиентов
- Условия и сроки счетов к получению
- Условия поставок и доставка продукции
- Невыполненные заказы/срок реализации
- Риск устаревания
- Условия и сроки счетов к оплате
- Управление производственными средствами
- Валютный риск

Команда «собственников» прекрасно уживается в рамках любой теории, но в реальности может превратиться в хаос, если цели и задачи этой компании не будут очевидны для всех. Для Dell эта система оказалась действенной, потому что мы предложили своим сотрудникам последовательную стратегию и четко поставили задачи.

- Рассматривайте обучение как необходимость, а не роскошь. В столь быстро развивающейся отрасли стоит на миг остановиться – и ты уже безнадежно отстал. Те, кто лидируют сегодня, постоянно пополняют свой багаж знаний.
- Приглядывайтесь к повседневному в поисках неочевидных решений. Если вы намерены решать проблемы клиента, стоит начать с вопроса о том, как бы ему хотелось, чтобы она была решена. Такая способность ставить себя на место покупателя содействует развитию новаторского мышления.
- Делайте так, чтобы ошибки считались возможными, если они чему-то учат. Сохранять статус-кво безопасно, но прибыли это не приносит.
- Постоянно подвергайте все сомнению, даже то, что кажется достаточно удачным. Это лучший способ добиться дальнейшего усовершенствования. И не пытайтесь скрывать плохие новости или отрицать наличие сложных проблем. Время решает все: чем скорее вы возьметесь за проблему, тем скорее ее решите.
- Разъясните каждому сотруднику цели всей организации. Сосредоточьте внимание на клиенте, а не на иерархии, добейтесь того, чтобы аналогично поступали и ваши сотрудники.
- Относитесь ко всем сотрудникам как к совладельцам компании, даже если формально они ими еще не являются. Если сотрудники начнут относиться к своему труду как хозяева, им будет проще сконцентрироваться на значительных целях. Чувство гордости, уравновешенное личной заинтересованностью, крайне полезно для повышения чувства ответственности за свой труд.

В конечном итоге наши сотрудники знают, что именно онидвигают компанию вперед. Они знают, что их личный успех ведет к общему успеху, а не наоборот. Знание придает силу, будь то знание функциональных особенностей предприятия или того, как лучше обслужить покупателя. Все наши эксперименты ведут к одной цели: поиску следующего рубежа, который мы будем стремиться преодолеть ради пользы своих клиентов.

Дайте сотрудникам знания, позвольте заниматься тем, что у них получается лучше всего, воспитайте в них чувство «собственности» в отношении компании, и это принесет вам такой успех, о котором вы даже не подозревали.

10 Черпайте из источника знаний

Необыкновенно тесная связь с клиентами – одно из наиболее ценных качеств Dell. Когда я только создал компанию, эта прямая связь отличала нас от конкурентов, подсказывала, куда лучше вкладывать средства, позволяла продвигать новейшие технологии, выпускать высококачественные товары по выгодным для клиента ценам. В какой-то степени все это справедливо и сегодня. Но сейчас у потребителей богатый выбор, поэтому технологическая новизна, высокое качество и выгодная цена – это всего лишь входная плата за право участвовать в конкуренции.

Общее впечатление у клиента складывается в первую очередь на основе качества обслуживания и скорости доставки – вот где разгорится конкурентная борьба.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Мы уже можем наблюдать, как это происходит. Просто завоевать клиента сегодня мало, истинная задача в том, чтобы привести его в восторг, причем не единожды. Именно это порождает настоящую верность клиента, являющуюся залогом успеха компании.

Наилучший из найденных нами способов, – это сотрудничество с клиентами, диалог. Диалог, вот в чем ключ к успеху: не просто говорить о чем-то клиентам, а говорить с ними – и на самом деле прислушиваться к тому, что они хотят сказать. Вступая в прямые взаимоотношения с клиентами, вы постепенно поймете их предпочтения и нужды, что по важности стоит для них сегодня на первом месте. Вы узнаете, что оказывает самое сильное впечатление и почему. Вы можете опробовать на них новые идеи, разработка которых стоит миллионы долларов и затрат бесценного рабочего времени ваших сотрудников, а клиенты подскажут, правильным ли путем вы идете.

далее изложены разработанные Dell (в сотрудничестве с клиентами) методики, позволяющие извлечь из общения с покупателями максимум информации, ради того, чтобы ваш товар становился все более полезным для их бизнеса. Но недостаточно только собирать эту информацию. В одиннадцатой главе я поделюсь с вами взятыми из жизни примерами того, как мы использовали эти сведения для достижения конкурентного преимущества, став самой клиент-ориентированной компанией.

Изучите историю клиента как свою собственную

Если создание у клиента общего благоприятного впечатления – следующий рубеж конкурентной борьбы, то почему мы не видим так уж много соперников?

Хороший вопрос.

Один из курьезов бизнеса состоит в том, что, хотя клиенты и представляют собой нашу конечную цель, очень немногие компании в любой из отраслей действительно заботятся о них. Увы, для нашей индустрии это особенно характерно. Причины? Часть из них носит исторический характер, другая объясняется силой привычки.

Мне нравится вспоминать о зарождении компьютерной индустрии, как о чудесной сказке. Вначале была группа блестящих ученых, работавших в лабораториях и гаражах над созданием небывалого устройства под названием «компьютер», которое могло делать все что угодно, от решения математических задач до редактирования текстов. Они работали без сна и отдыха много лет подряд, создавая и улучшая прототип, пока наконец не решили, что их детище достойно того, чтобы показаться на свет. И поскольку нигде в мире не существовало ничего подобного, они решили, что оно стоит по крайней мере миллион долларов, а покупатели все равно будут счастливы, так как станут обладателями этого чуда.

Мы все знаем конец этой сказки.

Как ни упрощенно описаны события в моем изложении, они, тем не менее, привели к рождению отрасли, ориентированной на технологию и подпитываемой больше любовью к изобретениям, чем нуждами покупателей. Такое сложившееся на раннем этапе отношение было весьма распространенным и стало привычкой, которая прочно укоренилась в отрасли. На раннем этапе развития компьютерной индустрии клиенты в лучшем случае играли второстепенную роль, а возможно, и вовсе никакой. Разработчики создавали великолепные программно-аппаратные средства просто потому, что могли, а покупатели, нуждавшиеся в новой технике, платили за нее назначенную цену независимо от того, насколько ее характеристики удовлетворяли их потребностям.

Это была ненормальная ситуация. Большая часть техники так и оставалась на складах, а изголодавшиеся по технологическим новинкам покупатели были вынуждены выбирать из того, что было (нравилось им это или нет), а в придачу еще финансировать дальнейшие разработки.

В те времена компьютерные компании использовали вертикальную интеграцию, каждая компания создавала свое собственное «железо», операционные системы и программное обеспечение, тем самым еще больше повышая цены на свою продукцию и вынуждая покупателей за это платить. В результате все эти системы оказывались несовместимыми друг с другом, что делало обмен данными между компьютерами

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee практически невозможным.

Такое положение сохранялось недолго, развитие производства вынудило отрасль перейти от вертикально интегрированных, закрытых и защищенных патентами моделей к новым, основанным на единых стандартах. Фокус начал смещаться с дорогих новейших разработок на набор стандартных конфигураций, которые предлагались в обширном диапазоне цен.

Наконец-то у покупателя появился выбор.

Разрабатывайте необходимые, с точки зрения клиента, модели

Мы и в самом деле были первой компанией, которая построила свой бизнес на обратной связи с клиентами. Наше отношение было прямой противоположностью общепринятому мнению: «Давайте изобретем что-нибудь, а потом постараемся продать как-нибудь и кому-нибудь». Я основал компанию с намерением создавать товары и услуги для нужд клиентов.

Компания Dell появилась на компьютерном рынке с совершенно новым подходом, который позволил поставлять клиентам новейшие технологии по более низкой цене. Разрабатывая и создавая системы на заказ, то есть только те системы, которые хотели приобрести клиенты, и только тогда, когда они этого хотели, мы смогли фактически уничтожить дополнительные издержки, связанные с закупкой лишних комплектующих, стоимостью их хранения и последующей перепродажей остатков по убыточным ценам. Это позволило нам ускорить процесс сборки и доставки товара, сберегая время и деньги, не только свои, но и покупателей.

Благодаря ценам мы победили и продолжаем одерживать победы на рынке сегодня, когда более важное значение приобретает высокое качество нашей продукции и уровень обслуживания. [14]

Компьютерная индустрия далеко ушла от вертикально-интегрированных моделей, и отчасти это движение было вынужденным. Клиенты просто не стали бы мириться с подобной ситуацией, а конкуренция на рынке становилась все более ожесточенной. Сегодня по всему миру установлено более 300 млн. персональных компьютеров, и большинство из них использует одно и то же программное обеспечение. Поскольку масштабы столь велики, стоимость программного обеспечения значительно снизилась. Разрушение «эксклюзивных» барьеров предоставило современному покупателю богатый выбор. Он знает, что, приобретая ПК, вкладывает деньги в устройство, способное выполнить множество различных задач, что пользовательский опыт, накопленный в прошлом, будет применен и в новой системе и что существует возможность выбора между различными производителями.

Но разработка товара или услуги для клиента выходит за рамки простого выполнения заказа. Она выходит за рамки установки низких цен. Мы должны научиться понимать потребности клиента раньше, чем он сам осознает их.

Вы спросите, как же догадаться об этом?

Все, что для этого нужно, – просто задать вопрос.

Нащупайте пульс у клиента

Компания не может произвести на клиентов хорошее впечатление собственными силами. Необходимо привлечь к этому процессу их самих.

Нам это удается довольно легко благодаря прямой модели. Первый постулат: знай своих клиентов. Второй: знай, чего они хотят, что им нравится, а что – нет, что они ценят больше всего. Третий постулат: знай, что ты можешь им предложить, чтобы сделать их бизнес более эффективным.

Мы выясняем, чем дышат наши клиенты, постоянно при помощи более чем 300 000 контактов в неделю по телефону, через Интернет и непосредственное общение, а приобретаемый в результате опыт не перестает поражать нас. Именно клиенты привели нас к успеху, они же помогли сохранять правильный курс и удерживали от неверных поступков, которые могли привести к плачевным последствиям, как в случае с неудавшимся проектом Olympis в 1989 году. И еще одна совершенно поразительная особенность, которую еще на раннем этапе мы заметили у наших

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. клиентов: они чрезвычайно ценят внимание, ценят, когда их спрашивают. Прямой диалог с производителем приносит им особое удовлетворение, которого они не испытывают, когда приобретают товар у наших конкурентов.[15] И главное – мы строим отношения не на одной случайной сделке. Наши отношения базируются на постоянном обмене информацией, позволяющем нам более полно удовлетворять их нужды, по мере того, как мы все больше узнаем о них.

движение информации идет в обоих направлениях. Мы предоставляем клиентам сведения о новых товарах и общих направлениях развития компьютерной индустрии, что позволяет им поддерживать свои конкурентные преимущества. А информация, получаемая от них, подсказывает, какие товары и услуги нам следует разрабатывать, и позволяет более точно определять, куда вложить полученную прибыль.

Не все отклики одинаково ценные. Для многих компаний обратная связь существует в виде слухов и случайных комментариев, на основании которых они строят свою стратегию. Но картина, возникающая благодаря такого рода отзывам, очень однобока. Ответ на вопрос, удовлетворен ли покупатель только что приобретенным компьютером, очевиден. Это все равно, что спросить, достаточно ли покупатель умен. Таким образом вы вряд ли сможете получить много объективной информации. Настоящий ответ на этот вопрос вы получаете в тот момент, когда покупатель обратится вторично. Будет ли он приобретать у вас снова и снова? Станет ли рекомендовать ваши товары друзьям? Мы используем всю совокупность данных для определения настроений клиентов и продолжаем интересоваться их мнением на протяжении всех наших взаимоотношений.

Мы стараемся продвинуться еще дальше. Разработав целую серию индикаторов, переводящих впечатления клиентов в цифровой вид, мы отслеживаем процесс заказа и поставки товара, его надежность, а также качество обслуживания и технической поддержки с точки зрения клиента. Полученные результаты анализируются немедленно. Мы сделали свою организацию достаточно гибкой, чтобы быстро реагировать на все показатели и создавать у клиента выгодное впечатление о нашей работе.

Задача каждого бизнеса – найти идеальный компромисс между тем, чего хотят и в чем нуждаются клиенты, и тем, что может обеспечить компания. Поддерживая постоянную обратную связь с клиентами, зная, что они покупают, каковы их предпочтения, насколько полно вы удовлетворяете их потребности, и с готовностью прислушиваясь к полученной информации, вы можете извлечь максимальную пользу из нужд клиентов.

Взаимодействие с покупателями открывает необъятный рынок идей. В нашей отрасли заняты сотни, а может быть, тысячи компаний. Если у одной из них возникнет хорошая идея, покупатели первыми ее заметят. И они скажут вам: «Ребята, а почему вы не сделаете так, как компания N?» От такой возможности грех отказываться.

Никто не может запретить заимствовать хорошие идеи. Главными здесь являются скорость, с которой вы сможете применить их, и ваша способность воплощать идеи в жизнь. Не абсолютное количество познаний, а быстрота обучения и открытость всему новому. Установление прямых взаимоотношений с клиентами означает, что если только вы не совсем глухи, то будете получать всю необходимую информацию.

Станьте адвокатами клиентов

Неудивительно, что обратная связь с разными клиентами устанавливается по-разному. С наиболее крупными из них мы регулярно встречаемся лично, а целые команды агентов постоянно поддерживают с ними рабочие связи. Среди мелких клиентов и частных покупателей мы проводим интернет-опросы, работаем в режиме реального времени с фокус-группами, беседуем по телефону, получая необходимую информацию. Все это используют и многие другие компании.

Различие состоит в том, как мы реагируем на полученные данные.

Работа начинается уже на этапе первичного получения информации. Каждый день сотни тысяч звонков, посланных по Интернету электронных сообщений, а также открыток, писем и факсов поступают в отделы продаж и службы технической поддержки. Проведя целый день в беседе с 30–40 покупателями, торговый агент получает фотографию их мгновенного отклика. Если он видит, что многие покупатели

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee просит установить zip-дисководы, он сообщает об этом менеджеру по товарам или своему руководителю, причем немедленно. Руководитель знает, что к подобным рекомендациям нужно относиться серьезно, поэтому быстро, но тщательно их взвешивает и принимает решение о том, как нужно поступить.

Наши отделы продаж и службы поддержки выступают защитниками прав клиентов. Когда руководитель, ответственный за разработку товаров, пытается определить, какие новые компоненты должен включать будущий товар, он приглашает группу торговых агентов к себе в офис и спрашивает: «Что заказывали ваши клиенты?» Если кто-то из агентов уже в течение месяца слышит, как клиенты разыскивают 16-гигабайтные винчестеры или 24-дюймовые мониторы, у него есть шанс рассказать об этом. И точно так же, если торговый агент упустил выгодную сделку из-за того, что не было определенного товара или что-то не было достаточно четко отражено в рекламном объявлении, он может пойти к менеджеру по товарам и сказать: «Слушайте, может, мы начнем наконец согласовывать наши действия?»

Менеджеры и руководители уже поняли, насколько важен этот метод обратной связи. На самом деле, мы фактически сделали обслуживание конкретной группы потребителей единственной задачей этого руководителя. Почему? Да потому, что потребности наших клиентов весьма различны. Если просто собрать разных покупателей в одну большую группу, можно заранее сказать, что кому-то из них обязательно не хватит внимания, которого он вполне заслуживает. В результате мы можем так никогда и не понять специфические нужды конкретного клиента.

В компании проходит множество собраний представителей различных подразделений, работающих с каждой клиентской группой, так что реагируем мы на отклик покупателей практически по мере его поступления. Каждая из клиентских групп имеет менеджера по товарам. В его обязанности входит сбор предложений отдела продаж день за днем. Иногда менеджеры даже могут сидеть рядом с торговыми агентами, слушая телефонные разговоры с покупателями, или выезжать вместе с ними на встречу с клиентами. Таким образом, они имеют хорошее представление о предпочтениях клиентов по каждому из компонентов товара и отвечают за своевременное внесение изменений.

Задача состоит в том, чтобы установить связь с покупателями, сбить необходимую информацию и использовать ее для постоянного сотрудничества.

Используйте «лучшее средство связи после прямой телепатии»

Мы любим говорить, что единственное средство коммуникации, которое может быть более эффективным, чем Интернет, – это прямая передача мыслей. И комбинация Интернета с прямой моделью позволяет нам получать еще больше преимуществ от взаимоотношений с клиентами.

Страницы Premier Pages – средство, разработанное нами для более чем 35 000 корпоративных клиентов, позволяющее им получить прямой доступ к нашим базам данных по технической поддержке и диагностике компьютеров. Они, конечно, могут заказывать товар и при помощи стандартной электронной формы заказа, но мы уже вышли далеко за пределы онлайновой торговли. Мы взяли разработанные внутри компании средства технической поддержки и при помощи Интернета сделали их доступными в индивидуализированном виде. Клиенты могут получить информацию по конкретной компьютерной системе, а поскольку мы создаем и настраиваем страницы в соответствии с их потребностями, мы способны снабдить их службы помощи всей необходимой информацией. Это приводит к экономии как для клиентов, так и для Dell, а в итоге – к более прочным партнерским связям.

Клиенты могут, к примеру, подключиться к нашим производственным отделам, чтобы узнать, на какой стадии находится выполнение их заказа. А через Premier Page они могут связаться со службой экспресс-доставки, чтобы получить информацию о местонахождении их товара в настоящий момент.

При помощи онлайновой технологии Premier Pages, которая позволяет нам лучше учитывать индивидуальные особенности и потребности пользователей, мы можем предложить сходные услуги и предприятиям малого бизнеса, и частным лицам. Мы сводим индивидуальные профили клиентов в базу данных. Когда тот или иной потребитель снова заходит на наш сайт, мы предлагаем ему информацию, в большей степени соответствующую его нуждам.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Если вы – пользователь, желающий приобрести мультимедийную систему, мы можем предоставить вам нужную информацию на основании индивидуальной анкеты, [16] заполняемой в момент регистрации. Мы хотим подняться на такой уровень, чтобы, если вы, к примеру, приобрели ноутбук Inspiron, мы, шесть месяцев спустя разработав для него программное обновление, могли бы известить вас об этом и прислать ссылку, воспользовавшись которой, вы его автоматически загрузите и установите. Это привело бы к огромной экономии времени и денег для всех заинтересованных лиц и действительно уже почти сравнялось бы с телепатией.

Недавно мы разработали для www.dell.com систему самодиагностики: сотни модулей для выявления неполадок, в интерактивном режиме помогающих клиентам справиться с часто возникающими проблемами. По мере того, как все больше возможностей технической поддержки доступны online, клиенты все чаще предпочитают кликнуть по ссылке, а не звонить по телефону. Это высвобождает технический персонал для решения более важных задач. В среднем по отделам продаж и технической поддержки мы имеем сегодня соотношение: десять заходов на сайт на один телефонный звонок, и каждый раз экономия при этом составляет 8 долл.

Главным является сокращение времени и средств, требующихся для удовлетворения потребностей клиента. Один из способов – двухсторонний обмен информацией через Интернет. Другой – личное общение.

Создайте программу двухсторонних отношений

Общение с клиентами через Интернет, безусловно, не заменяет необходимости личного контакта. Идея состоит скорее в использовании Интернета, чтобы максимально высвободить наших сотрудников для решения более сложных задач индивидуального обслуживания.

Мы постоянно ищем способы избежать любых трений в момент покупки и особенно – при оказании технической поддержки. Одним из главных моментов является стремление понять, что именно заставило клиента позвонить нам. Возможно, мы могли спроектировать данную конфигурацию более эффективно или сделать ее более простой в настройке или использовании. Могли ли мы сделать процесс приобретения более легким, чтобы данная проблема вообще не возникла? Что еще в наших возможностях, чтобы произвести на клиента еще более благоприятное впечатление?

С этой целью мы организовали ряд форумов, чтобы на постоянной основе осуществлять двухсторонний обмен информацией с клиентами. Мы проводим технические пятиминутки в брифинг-центрах, созданных специально для этого при каждой из региональных штаб-квартир компании по всему миру: Лимерик (Ирландия), Пенанг (Малайзия), Сиамень (Китай), Альворада (Бразилия) и Раунд Рок (штат Техас, США). Зачастую мы проводим в каждом из помещений по два-три брифинга в день. Кроме того, мы непосредственно общаемся с клиентами у нас в офисе или на их территории.

Однако одним из наиболее важных форумов для вдумчивого и продуктивного общения с клиентами оказались наши «Платиновые советы». Это – встречи с нашими крупнейшими клиентами, проводимые в конкретных регионах: Азиатско-Тихоокеанском, Японии, Соединенных Штатах и Европе.

Эти форумы совсем не похожи на популярные встречи на курортах с презентацией на тему «Почему мы такие замечательные». У наших мероприятий совершенно другая повестка дня.

«Платиновые советы» Dell изначально задумывались как интерактивное мероприятие. Клиенты помогают составлять повестки дня, наши старшие технологии рассказывают о плане производства на следующие несколько лет и просят клиентов высказать свои предложения. А уже за повесткой отделы продаж, обслуживания и разработки проводят семинары, посвященные отдельным областям бизнеса, и рассказывают, как решить проблемы, зачастую не имеющие прямого отношения к Dell. Например, они объясняют, «как совершить миграцию на ОС Windows 2000» или «как наладить работу вашего парка портативных компьютеров».

Представителям различных предприятий, например Unilever и Nortel, тоже есть чему поучиться друг у друга, потому что, как пользователи ПК, они сталкиваются со схожими проблемами. Мы посылаем для участия во встречах не только людей из отделов продаж и технической поддержки, но и тех, кто обычно не встречается с

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee покупателями, потому что слишком занят разработкой новых товаров. Все старшие руководители компаний с готовностью участвуют в советах, чтобы получить из первых рук сведения о том, как обстоят дела у нашей компании с точки зрения клиентов. Пропорции получаются примерно равные: один сотрудник Dell на одного покупателя.

Я лично провожу дни по три на каждой из встреч и могу сказать, что любая из них оставляет неизгладимое впечатление. Я стараюсь как можно чаще встречаться с клиентами и в обычной деловой жизни, но когда они собираются на одном крупном форуме – это просто нечто потрясающее.

Клиенты прилежно выполняют «домашнее задание» и приезжают на форум, готовые поделиться детальными и продуманными соображениями. На каждом «Платиновом совете» мы делаем обзор всего, что они говорили нам в прошлый раз, и тех действий, которые мы предприняли. Мы ведем постоянную регистрацию поднимаемых на встречах вопросов. Например, много лет назад инженеры, отвечающие за разработку десктопов, строили свою деятельность на том, что потребители заинтересованы в высоком быстродействии машин: чем быстрее, тем лучше. Но в реальности клиенты на «Платиновом совете» сказали следующее: «Ну да, быстродействие – штука хорошая. Но если я рукою бью банком или авиалинией, мне по большому счету неважно, будет ли мой компьютер на 2 % быстрее или медленнее. В чем я действительно нуждаюсь, так это в стабильности, в товаре, который не надо будет ежегодно менять». Мы ответили на это выпуском товаров, сохраняющих совместимость с предыдущими моделями.

Сам принцип, лежащий в основе проведения таких советов, очень прост, но, тем не менее, благодаря полученным во время них идеям удалось сэкономить для клиентов миллионы долларов, выпуская ноутбуки с большей продолжительностью работы аккумуляторов или устанавливая программное обеспечение прямо на заводе. Да и для нас самих это обернулось миллиардными прибылями.

«Платиновые советы» оказались настолько плодотворными, что теперь мы проводим подобные мероприятия для главных управляющих информационными отделами крупных университетов и организуем схожие семинары в других сегментах рынка. Это способ организовать информационный мост между производителем и клиентами. Мы помогаем клиентам подняться на новые технологические высоты, о которых они, может быть, и не задумывались, а они помогают замечать проблемы, которые не засек наш внутренний радар. Углубляются личные взаимоотношения, клиенты уже знают, что, возникни у них проблемы или сомнения, они всегда могут связаться с нами.

Помните, что нельзя всех мерить одним аршином

Каким бы бизнесом вы ни занимались, помните, что не все покупатели одинаковы. Я хочу сказать, что их потребности, проблемы и ожидания имеют очень широкий диапазон. И разобраться в них помогла нам стратегия сегментации по типам клиентов.

Сегментация приближает нас к конкретному потребителю. Она позволяет глубже понять его нужды и среду обитания, дает информацию, имеющую первостепенное значение для формирования стратегии компании. Чем мельче сегменты, тем точнее мы фокусируем внимание, производя товары и оказывая услуги и техническую поддержку в той форме, которая требуется данному конкретному рынку.

Крупная компания, например, больше всего заинтересована в совместимости и откажется от небольших преимуществ в быстродействии в пользу стабильности работы. Ей также хочется сохранять хоть какой-то контроль над использованием компьютеров в условиях большого числа пользователей. Ей требуется надежная и устойчивая работа в сети, идет ли речь о банке, авиакомпании или юридической фирме.

У частного пользователя проблемы совсем другие. Устойчивость соединения уже не имеет такой большой важности, потому что у него редко бывает больше одного компьютера. Потребителю важно иметь устройство с высоким быстродействием, современными характеристиками и самой последней периферией: новейшим графическим чипом, самым современным DVD-дисководом и самым быстрым соединением с Интернетом.

Мы также обнаружили, что разные клиенты требуют совершенно разного уровня

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. обслуживания и технической поддержки. Крупные компании не так часто обращаются за технической поддержкой, но если уж им требуются наши услуги, то обычно сложные и очень дорогие. Обращаясь к нам, они хотят, чтобы их техники пообщались с нашими. Например, одна из главных проблем фондовой биржи NASDAQ заключается в том, что им необходимо публиковать биржевые котировки каждую пару миллисекунд, которые должны одновременно появляться на Западном и Восточном побережьях. Они не должны испытывать технические трудности! Поэтому несколько наших высококлассных инженеров днют и ночуют в NASDAQ.

Это совершенно другой уровень, чем требуется частному потребителю, который обычно нуждается в гораздо большем объеме технической поддержки; эта поддержка должна быть ему доступна, но с ней, как правило, может справиться один из обычных инженеров отдела обслуживания.

Различаются проблемы и в зависимости от приобретенного товара. Проблемы с десктопами, ноутбуками и рабочими станциями обычно возникают днем, когда сотрудники на них работают. А вот установку программ на сервер приходится производить ночью, потому что днем установить их нельзя. Мы уже привыкли, что большинство вопросов по серверам приходит к нам среди ночи, и поэтому мы гарантируем круглосуточное ежедневное обслуживание.

Изучите различные потребности ваших клиентов и постарайтесь включить их в стратегию компании. Чем лучше вы это сделаете, тем лучше будут восприниматься клиентами услуги или товары.

Сосредоточьтесь только на клиенте

Крайний случай сегментации – отдельный клиент, и для некоторых самых крупных всемирных корпораций мы идем даже на это. Специальная команда Dell практически живет вместе с организацией и концентрирует все свое внимание на понимании нужд только этого клиента. А потом мы вырабатываем целую стратегию поставки товаров и услуг, ориентированных на его конкретные потребности, практически подстраивая под него целое предприятие.

Мы относимся к таким клиентам, как к отдельным государствам, тем более что некоторые из них, такие как Boeing, Ford, AT&T и Nortel, по своим масштабам вполне сопоставимы со странами средних размеров. Наша позиция является частью их позиции, которую четко сформулировал один из сотрудников компании Boeing: «Мы хотим быть специалистами по самолетам, а не по компьютерам».

Для примера: в Boeing постоянно работают более 30 наших сотрудников. Они занимаются всем: от установки новой техники до программного обеспечения и системного администрирования. Мы устанавливаем на конкретные машины специфические программные оболочки, необходимые для работы того или иного сотрудника (для инженера одни, а для бухгалтера – совсем другие). Мы подключаем периферию, то есть снабжаем компьютер принтером и другим необходимым оборудованием, прокладываем локальные сети и берем на гарантийное и сервисное обслуживание. Мы занимаемся заменой и утилизацией устаревшего оборудования по окончании срока службы. В общем, все, что в противном случае им пришлось бы делать самим (или обращаться к дилерам), делаем за них мы. Таким образом, мы стали неотъемлемой частью их самих.

Такую индивидуальную стратегию можно распространить и на менее крупных клиентов. Нужно просто отнести к их бизнесу так же серьезно, как к своему собственному.

В Dell мы стараемся не только принести клиенту максимальную выгоду или разрешить его проблемы. Мы тратим немало энергии, чтобы сделать и то, и другое сразу. Если нам удастся понять, что испытывают клиенты при пользовании нашим товаром, мы сможем скорректировать проект или производственный процесс таким образом, чтобы их общее впечатление о товаре изменилось к лучшему.

Клиенты любят поговорить, и если вы находитесь с ними в прямом контакте и внимательно слушаете, то можете узнать многое.

- Не останавливайтесь только на своей отрасли. Постарайтесь узнать как можно больше о прежних впечатлениях клиентов, причем не только от общения с вашими конкурентами, но и с посторонними компаниями. Общее впечатление не ограничивается одной отраслью, и те, кто завтра займет лидирующее место,

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee легкостью пересекут границу между разными видами товаров и оставят далеко позади всех остальных.

- Не тратьте драгоценные ресурсы (время, деньги, энергию) на попытки угадать, что может заинтересовать ваших клиентов. Слава в бизнесе принадлежит не тем, кто создает товары ради товаров. Будь это высокая технология или туалетная бумага, разрабатывайте только то, чего действительно хотят и в чем нуждаются ваши клиенты. Результатами станут удовлетворенность клиентов, снижение издержек и увеличение прибылей.
- Не стройте из себя важных персон. Клиенты куда больше ценят доверительные партнерские отношения. Знать, чем они живут, не значит звонить время от времени и спрашивать: «Ну, как у нас дела?» Чем вы будете ближе и доступнее, тем больше возможностей у вас будет неожиданно узнавать новое и тем лучше вы научитесь читать мысли клиента.
- Соединяйте высокие технологии и тесное общение. Постарайтесь развиваться наравне с клиентами и используйте для этого преимущества Интернета, особенно с целью получения количественных данных. В то же время создайте возможности для общения лицом к лицу. Приятное времяпрепровождение с клиентами, в отличие от чрезмерно проработанных мероприятий, дает больше возможностей, потому что вы больше слушаете, чем говорите.
- Не забывайте, что у каждого клиента – свои потребности, страхи и сомнения. Сосредоточенность на каждом отдельном покупателе, пусть даже их у вас очень много, дает возможность проявить к нему индивидуальный подход и узнать как можно больше.

Ни один способ не гарантирует получения абсолютно точных данных. Но мы стремимся к этому. Наша задача – использовать все новейшие достижения с пользой для клиентов. Мы привержены созданию целостного впечатления от общения с Dell, что означает применение новейших технологий, простоту использования и снижение расходов на приобретение.

Чтобы создать на самом деле виртуально интегрированную организацию, нужно сначала обратиться к первоисточнику, то есть к вашим клиентам. Но это только начало. Затем необходимо использовать полученную информацию для создания высококачественных и технически совершенных товаров, услуг и коммерческих предложений.

11 Разработайте ориентированную на клиента философию компании

Поиск способов стать ближе к своим клиентам играет важную роль в успехе компании. Но самого по себе этого недостаточно. Чтобы добиться успеха в качестве ориентированной на клиента компании, необходимо использовать полученную информацию для построения стратегического сотрудничества.

Это – ключ к виртуальной интеграции.

Идея заключается в том, чтобы использовать прямые контакты, усиленные современными технологиями, такими как Интернет, и фактически загнать клиента внутрь вашей организации, благодаря чему вы могли бы справиться с ним быстрее и эффективнее, чем кто-либо еще.

Многие компании ищут сотрудничества с клиентами только в одном измерении, скажем с помощью маркетинга и успешных продаж. Мы же стараемся сотрудничать всеми способами, поскольку прямые контакты с покупателями позволяют откликаться на их нужды, практически не повышая издержек. И эти взаимоотношения оказались одним из главных наших конкурентных преимуществ.

Как этого добиться? Необходимо сохранять открытость, гибкость и способность удовлетворять нужды клиента, как только он успеет их сформулировать (если не до того).

Мы трудимся вместе, чтобы усовершенствовать работу обеих сторон: от экономии времени и денег клиентов и разработки технических решений, которые приведут к улучшению производственного процесса или целого предприятия, до предложений по использованию технологий в разработке продукции. Причем не только жизненно

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. важной для клиентов, но и прибыльной для Dell.

далее изложены несколько успешных стратегий, разработанных нами совместно с клиентами. Эти принципы, напрямую вытекающие из уроков, полученных нами у клиентов, могут быть применимы к любому бизнесу в любой отрасли.

добавьте стимул для общения после покупки

Сотрудники Dell часто слышат, как я говорю о наших «лучших клиентах», но наши лучшие клиенты – не обязательно самые крупные либо те, что приобретают больше всего товаров или требуют меньше всего помощи и обслуживания. Наши лучшие клиенты – это те, от кого мы научились многому, те, кто учит нас находить выгоду за пределами реализации товаров и услуг и кто является причиной поиска решений, в конечном итоге приносящих пользу всем. В нашем бизнесе мы называем это «дополнительными стимулами за пределами покупки». Наши лучшие покупатели служат верными индикаторами того, в какую сторону движется рынок, и подсказывают способы улучшить то, что мы и так уже неплохо делали. Они поднимают планку и заставляют нас тянуться к новым рубежам, превращаться из компании, продающей отдельные решения, в компанию, предлагающую комплексные решения.

Помню, как однажды, во время визита в Великобританию в 1980-х годах, я посетил одного из наших клиентов – компанию British Petroleum в Лондоне. На рынке лондонской недвижимости тогда царило возбуждение, и цены на офисные помещения держались на высоком уровне, однако IT-менеджер British Petroleum продемонстрировал мне целый этаж в штаб-квартире компании, отведенный под компьютеры. Я увидел, как их сотрудники вынимают ПК из коробок, меняют их конфигурацию, в частности устанавливают программное обеспечение и сетевые платы и отключают те устройства, которые не нужны для работы. Я был поражен. British Petroleum приходилось не только тратить невероятные деньги на изменение конфигурации, но еще и делать это на дорогих метрах, которым компания, наверное, могла бы найти лучшее применение.

Мы понаблюдали за тем, как сотрудники British Petroleum возятся с компьютерами, и их менеджер спросил меня: «Как вы думаете, вы не могли бы взять эту работу на себя, чтобы нам не приходилось заниматься еще и компьютерами?» Я на секунду задумался и ответил: «Безусловно, с радостью». То, что требовало от нашего клиента больших вложений времени и средств, мы могли сделать достаточно просто. И это давало нам возможность создать дополнительную услугу, которая, как мы знали, порадует и клиентов в других отраслях.

Приблизительно в тот же период к нам обратились компании Amoco. «Мы получаем от вас компьютеры, – сказал их представитель, – а не могли бы вы сразу ставить на них сетевые платы?» «Ну, разумеется, – ответили мы. – Мы уже пробовали это делать для себя, соответственно, сможем сделать и для вас». Мы создали специальную производственную линию, и на компьютеры для Amoco автоматически добавлялась сетевая плата. Такой относительно простой шаг сократил затраты времени, повысил производительность Amoco и ценность наших товаров в их глазах и способствовал углублению наших взаимоотношений. Он также подал нам идею создания совершенно нового бизнеса Dell Plus, который со временем превратился в многомиллионную программу услуг системной интеграции.

Встречаясь с клиентами на их территории, там, где они работают, вы можете узнать больше, чем если пригласите их к себе. Вы почувствуете, с какими проблемами они сталкиваются в повседневной жизни, сможете лучше понять, как ваша продукция влияет на работу клиентов.

Идея корректировки производственного цикла, разработки товаров на основе клиентского отклика казалась нам совершенно очевидной, но в других компаниях этого почему-то не делают. Разговаривая с клиентами, мы часто слышим от них, что типичный ответ наших конкурентов: «Благодарим за предложение. Мы не можем сделать этого сейчас, но постараемся учесть в будущем». Обычно это значит – через год-два. По контрасту с ними мы стараемся учитывать и включать подобные предложения в свою стратегию практически сразу.

Расширьте поле зрения

Eastman Chemical – один из наших крупнейших клиентов – имеет свои требования к программному обеспечению. Часть приложений является лицензионной продукцией

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee Microsoft, часть программ была написана ими самостоятельно, часть связана с функционированием их локальной сети. Раньше они получали свои компьютеры, вынимали их из коробок, а затем сотрудник из службы поддержки приходил на каждое рабочее место, чтобы подключить систему и загрузить все необходимое программное обеспечение. Занимало это обычно час-два и стоило несколько сот долларов в расчете на один компьютер.

Другим вариантом было приобретение компьютеров через дилера, который заказывал бы их у производителя, производитель доставлял товар, дилер вынимал его из коробок, вытаскивал те микросхемы, которые были не нужны компании, заменял их на другие, устанавливал все программы и передавал компьютеры в Eastman. Это не вполне соответствовало представлению руководства компании об удачном приобретении.

Мы увидели новую возможность решения этой задачи в создании на наших заводах по всему миру широкополосной высокоскоростной (100 Мбит/с) сети Ethernet. Таким образом, мы загружаем пакет программ для Eastman Chemical на гигантский сервер компании Dell. Затем, когда система сходит со сборочного конвейера (на любом из наших производственных предприятий в мире), она отражается в нашей сети как, например, рабочая станция для аналитика компании Eastman Chemical. Несколько сот мегабайт через сеть грусятся на винчестер рабочей станции буквально в считанные минуты, не нарушая обычного рабочего распорядка, существующего на заводе.

Что происходит с сэкономленными деньгами? Большая часть остается у клиента. Мы могли бы сказать: «Вам это стоит 300 долл., поэтому мы согласны на 250». Вместо этого мы запрашиваем намного меньше, делая наши товары и услуги чрезвычайно выгодными. Это также означает, что мы перестаем быть для них просто поставщиками ПК. Мы превращаемся в неотъемлемую часть их собственного отдела информационных технологий.

У наших клиентов есть чем заняться и без этого. Они говорят: «Мы занимаемся банковскими операциями, или мы делаем автомобили, или руководим авиалинией. Зачем нам еще заниматься посторонними вещами? Почему вы не можете сделать это сами?»

Благодаря установке на комплексное обслуживание мы можем и делаем. Можете и вы, если захотите решить проблему глобальным способом и выйти за границы традиционных представлений. Вы должны сделать общение с вашей компанией наиболее выгодным для клиента.

Дайте возможность сэкономить всем

Несколько лет назад мы услышали от своих клиентов, что их волнует полная стоимость владения персональным компьютером и его использования. Интересно, что один из компьютерных обозревателей отметил, будто бы стоимость «железа» составляет только 15–20 % от полной стоимости владения персональным компьютером. И хотя эти цифры были оспорены другими обозревателями, проблема стала темой горячего обсуждения в нашей отрасли.

Стоимость приобретения действительно важна, и ей уделяется немало внимания, но среди покупателей росла убежденность, что с компьютером связаны и другие расходы, которые не регулируются. Поэтому мы создали модель, которую назвали «минимальной ценой жизненного цикла». Она охватывала расходы клиента в течение всего жизненного цикла системы: от доставки и инсталляции до утилизации компьютера. Мы создали специальную программу, так что клиент мог смоделировать совокупные расходы и поискать возможность экономии своих денег. Сейчас интерес всей отрасли обратился на полную стоимость владения компьютером, но по сути своей это та же модель, которую мы предложили еще двумя годами раньше.

Мы обнаружили, что поиск новых возможностей позволяет нам позиционировать себя среди других компаний. Например, модель минимальной цены жизненного цикла позволила нам наглядно продемонстрировать клиентам преимущества прямой модели ведения бизнеса.

Похожая ситуация возникла несколько лет назад, когда некоторые европейские страны ввели закон, требующий, чтобы компьютерные системы были пригодны для вторичной переработки. Нас всегда заботили экологические проблемы, потому что мы понимали, что если сегодня мы устанавливаем 115 млн. компьютеров в год, то рано

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee или поздно нам придется деинсталлировать их с такой же скоростью. Но мы постарались заглянуть дальше и посмотреть, сможем ли мы разработать товар, который не только удовлетворял бы экологическим требованиям, но и приносил дополнительную пользу Dell.

Исходя из этого, мы попросили нашу команду разработчиков создать новый дизайн корпуса, который не только полностью подлежал бы вторичной переработке, но и был проще в изготовлении и требовал меньше времени на производство и обслуживание. В настоящий момент наши корпусы можно перерабатывать полностью, мы не используем красок и kleящих веществ и заняли лидирующую позицию, начав использовать их не только в европейских странах, где этого требовал закон, но и во всем мире.

Тот же самый корпус в значительной степени способствовал снижению полной стоимости жизненного цикла или расходов на владение компьютером. Болты, винты и гайки были заменены простыми зажимами и выдвижными панелями, облегчив доступ внутрь компьютера. Это привело к сокращению временных затрат, а соответственно, к более низким расходам обеих сторон.

Идея, которая решает проблему клиента и одновременно способствует улучшению результатов нашей компании, – подлинный пример взаимной выгоды.

Станьте ценным техническим экспертом

В среднем за месяц ваш клиент может услышать: о новом поколении операционных систем для серверов и рабочих станций, о новейшем микропроцессоре Intel, об изменениях в технологии изготовления жидкокристаллических дисплеев и в придачу – о последнем развитии в производстве аккумуляторов и, соответственно, изменении веса ноутбуков. Наша отрасль постоянно предлагает усовершенствованные технологии, и многие из этих модернизаций попадают в конце концов в наши товары. Если клиент не будет соблюдать осторожность, он рискует оказаться владельцем слишком большого количества технических новинок, часто таких, которые совершенно ему не нужны.

Выступая в роли эксперта для наших клиентов, мы помогаем им принимать правильные решения, чтобы приобретенная техника действительно способствовала повышению производительности их труда. Для этого просто необходимо воспринимать проблемы клиентов как свои собственные. Если клиентам трудно обслуживать свои компьютеры, недостаточно сказать: «Вот ваш компьютер. К нему прилагается руководство. Удачи». Если мы не возьмем на себя решение их проблем сейчас, эти проблемы все равно в какой-то мере коснутся нас, обернувшись, в лучшем случае, потерей клиента.

Мы стараемся нести ответственность за то, каким образом используются вложенные деньги. Мы рассматриваем всю цепочку повышения стоимости и спрашиваем себя: как мы можем помочь клиенту справиться с проблемами так, чтобы эта техника способствовала снижению его расходов? Как мы можем повлиять на всю отрасль, чтобы стоимость данной технологии пошла на снижение?

Клиентам идет на пользу даже простое обсуждение с нами различных технологий будущего. Ценность подобной беседы для нас очевидна: мы не только получаем возможность опробовать на них свои идеи, но и уточняем будущий спрос еще до фактического запуска продукции. Клиентам же подобная беседа помогает при долгосрочном планировании, так как, получив заранее информацию, они имеют возможность модернизировать свою технику в плановом порядке, а не просто реагировать на внезапное изменение технологии. Клиенты доверяют нам фильтровать технические новинки, выбирать только то, что им действительно требуется, и обсуждают с нами, что способно повлиять на их бизнес.

Например, в нашей отрасли изобрели способ удаленного включения компьютера, подсоединенного к сети, для установки программных обновлений, проведения диагностики и управления ресурсами в то время, когда в офисе никого нет. Как это бывает с любым нововведением, до того как будет согласован общеотраслевой стандарт, различные компании предлагают свои версии. Объясняя клиентам, что представляет собой эта технология, мы помогаем им в принятии разумного решения, что может показаться полезным приобретением, хотя не поддерживается пока всей отраслью в целом.

Наши ведущие инженеры пишут популярные статьи о новых технологиях, чтобы дать
Страница 78

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. клиентам представление об основных направлениях развития отрасли. Эти статьи разъясняют и клиентам, и нашим сотрудникам, в чем преимущество управления сберегающим режимом электропитания ACPI (Advanced Configuration and Power Interface). Чем микропроцессор Pentium II лучше своего предшественника? Какие характеристики новейшей операционной системы Microsoft помогут клиентам лучше управлять своими компьютерами?

Разработчики оборудования и программного обеспечения проводят семинары для наиболее важных клиентов, на которых обсуждают направления развития технологий на следующие пять лет. Они описывают, к чему движется сегодняшняя компьютерная техника и как могут меняться ее стандарты в будущем. Но важнее всего для наших клиентов то, что инженеры советуют им, когда именно стоит приобрести тот или иной товар, чтобы покупка была наиболее выгодной.

Поэтому мы стараемся стать больше чем просто поставщиками компьютеров – мы хотим стать экспертами наших клиентов, помогая им выработать свою стратегию в области высоких технологий.

Если вы станете для своих клиентов ценным советником, вам придется охватить более широкие горизонты, чем предлагаемый вами товар, и найти способ дальнейшего улучшения общего впечатления. Это укрепит вашу связь, которая будет в большей степени основана на доверии и взаимном партнерстве – в самом прямом смысле этих слов.

Помогите разоблачить обман

Наша отрасль, к сожалению, славится большим количеством пустой болтовни и фантомных товаров, которые анонсируются намного раньше, чем они будут действительно готовы (если, конечно, вообще будут). Иногда наши клиенты попадают под влияние прессы и просят о чем-то, что у нас нет никакого желания разрабатывать. И хотя говорить клиентам твердое «нет» кажется очень странным (ведь вы находитесь на рынке в качестве продавца), тем не менее, это одна из тех вещей, которые следует иметь в виду. Причина в том, что клиенты ценят ваше мнение гораздо больше, чем попытки увести их по заведомо ложному пути, даже если этот путь им самим казался интересным.

Возьмем, к примеру, Tablet PC. Был момент, когда общее мнение сошлось на том, что планшеты со стилусом заменят клавиатуру в качестве устройства ввода информации, особенно в том, что касалось портативных компьютеров. IBM, Compaq, Toshiba и Apple – буквально все разрабатывали и продавали КПК. Только не мы. Одна из компаний, занимавшихся программным обеспечением для этих моделей, прислала мне одно устройство, и я попытался послужить им обратной связью, то есть написать ответное письмо прямо на этом устройстве.

Это оказалось невозможно: игрушка просто не работала.

Тем не менее, мы сделали определенные шаги и разработали свой прототип, просто чтобы доказать клиентам, что мы можем это сделать, если возникнет такая необходимость. На брифингах мы разъяснили им, какое место, по нашему мнению, мог бы занимать КПК на общем рынке, и описали стратегию, которой стали бы придерживаться, если бы решили ей заняться. Потом мы сказали: «Это интересная технология, но нам кажется, что она еще не до конца продумана. Однако, если она вдруг начнет развиваться полным ходом, нам ничто не помешает предложить вам и этот товар».

Мы помогаем клиентам разглядеть маяки в бушующем море технических возможностей. Они помогают нам сохранять спокойствие. Вместе мы стараемся точно определить разницу между интересным и полезным.

Превратите ваших клиентов в ваших учителей

При постоянном сотрудничестве обеим сторонам есть чему поучиться друг у друга. И это всегда было справедливо по отношению к нам. Еще в самом начале клиенты помогали нам держать правильный курс. Прекрасный пример – опасная ситуация, сложившаяся в 1989 году с проектом Olympic. С тех пор были и другие, пусть не настолько серьезные.

Случались моменты, когда мы чрезмерно увлекались какой-нибудь технологией,

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee, которая могла обернуться огромной тратой труда и времени, если бы мы вовремя не спросили своих клиентов. И были времена, когда вся компьютерная индустрия бурлила из-за какого-нибудь нового изобретения, которое наших клиентов просто не интересовало.

Я помню, как в 1991 году бушевали страсти из-за так называемого Консорциума ACE. Intel только что представила на рынок 386 процессор. Тогда Compaq, Zenith, AST, DEC и Microsoft собрались воедино, решили, что для будущего персональных компьютеров куда больше подходит процессор соперника Intel компании MIPS, и начали разрабатывать решения для MIPS. Мы же пригласили наших клиентов и спросили у них, что они думают по этому поводу. И каждый, к кому мы обращались, отвечал: «Зачем нам это надо?» Их больше интересовало сохранение уже сделанных вложений, поэтому совместимость и преемственность поколений товаров оказались для них важнее, чем ожидали мы и наши конкуренты. Мы пришли к выводу, что процессоры MIPS не предоставляют нам новых возможностей, и решили не тратить на них наши средства.

Я также помню, как мы беседовали со многими клиентами о компьютерном телевидении. Никто так и не убедил меня, что эта технология будет по-настоящему популярна и сможет приносить прибыль. То же самое произошло и с игровыми приставками к телевизору. Теоретически это могли быть прекрасные идеи, но для нас они не имели значения. Наших клиентов они не интересовали.

Удивительно, насколько мало компаний в компьютерной индустрии создают свои товары в расчете на конкретных клиентов. Например, в 1987 году IBM предложила новый товар под названием PS/2, который включал и новую операционную систему OS/2. Компания IBM утверждала, что PS/2 обладает большим быстродействием, большей безопасностью и целым набором других полезных характеристик. В реальности PS/2 представлял собой попытку IBM вернуть себе контроль над отраслью через создание собственной операционной системы. Но их модель не предлагала клиентам ничего полезного, что радикально отличалось бы от уже существующих на рынке решений. Вызванное PS/2 падение акций намного превысило планировавшийся взлет, IBM так никогда и не вернула себе потерянную долю компьютерного рынка. Сегодня в Соединенных Штатах эта компания занимает лишь шестое место.

Если мы совершали ошибки (а кто их не совершал?), то, по крайней мере, пытались быстро их исправить, потому что отклик клиентов был мгновенным. Мы часто отбрасывали неудачное решение, прежде чем оно провоцировало серьезные убытки, и быстроправляли ситуацию. А источником были бесценные советы наших клиентов.

Говорят, что Джек Уэлч из General Electric (которая, мы рады заметить, тоже является клиентом Dell) однажды сказал: «Все, что мы делаем, нацелено либо на то, чтобы завоевать клиента, либо на то, чтобы его удержать». Это кредо и компании Dell. Я провожу 40 % своего времени в общении с клиентами. Когда люди слышат об этом, они говорят: «Ого, не много ли времени ты тратишь на покупателей?» А я отвечаю: «Мне казалось, это и есть моя работа». Когда вы управляете компанией или даже просто отделом, есть много вещей, на которые можно потратить весь день. Но для меня ничто не приносит большего удовлетворения, чем встречи с клиентами. Я задаю массу вопросов: «Хорошо ли мы, по-вашему, работаем? Нравятся ли вам наши товары? Наше обслуживание?» Если это международная корпорация, действующая во многих странах, я спрошу: «Хорошо ли мы обслуживаем вас за пределами Соединенных Штатов? Может быть, что-то следует улучшить? Хорошо ли заботится о ваших нуждах наша команда? В каких из запланированных вами проектов мы могли бы быть полезными вам?»

Клиенты знают, что я жду от них не похвалы и не подтверждения собственных достоинств. По количеству времени, которое я провожу с ними, и качеству вопросов они понимают, что я хочу услышать правду и выйти из этой комнаты со списком идей, которые мы можем воплотить, чтобы еще больше укрепить сотрудничество. Мы стараемся:

- Охватить картину целиком. Недостаточно только частично удовлетворять проблемы ваших клиентов. Вы должны с радостью вложить силы и средства в решение насущных проблем и одновременно смотреть дальше, чтобы увидеть их перспективные планы.
- Принимать предложения своих клиентов. Спросите себя: «Это временное явление или определенная тенденция? Может быть, это то, что вполне созрело для разработки?» Сделайте еще один шаг и спросите себя: «А не повод ли это для

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. создания нового предприятия?»

- Всегда думать о выгоде, причем не только о своей. Поразмыслите о выгоде для клиентов. Если сможете сэкономить их деньги, это приведет к укреплению вашего сотрудничества. Стратегически осмыслите бизнес своих клиентов и найдите способ помочь им сократить расходы и увеличить прибыль, помогите им улучшить обслуживание их клиентов.
- Выйти за пределы торговли и стать для своих клиентов ценным экспертом. Совет специалиста, данный совершенно бесплатно, наглядно демонстрирует вашу готовность к сотрудничеству.
- Быть «вечным студентом». Важно не только раздавать бесплатные советы, но прислушиваться самому. Клиенты могут предоставить крайне важное мнение о ваших товарах и услугах, в котором вы слишком заинтересованы, так как сами не можете быть объективными в этом вопросе. Поскольку покупать предстоит именно им, лучше заранее знать их мнение.

Вообще говоря, клиенты не очень довольны нашей отраслью. Но мы, в Dell, всегда старались превзойти их ожидания. Если вы приводите своих клиентов в восторг, причем раз за разом, предлагая им все лучшие и лучшие товары и услуги, они надолго останутся лояльными к вашей компании. Если же вы пойдете дальше и создадите у клиентов благоприятное общее впечатление, они будут верны вам всю жизнь.

Наша цель – в конце рабочего дня услышать, как клиенты говорят: «Dell – это самый разумный способ вложения денег».

12 Заключайте крепкие союзы

Как вы уже должны были понять из предыдущих глав, Dell представляет собой компанию, построенную на тесных взаимоотношениях со служащими и клиентами. Но не только. Готовность компании к сотрудничеству ради достижения общих целей в наиболее чистой форме предстает, скорее всего, именно в крепких союзах с поставщиками.

В этой главе я поделюсь с вами, каким образом мы, в Dell, строим стратегическое партнерство с поставщиками для повышения скорости поставок и возможности обеспечения своих клиентов новейшими технологиями самого высокого качества. Вы также увидите, как плодотворное общение с поставщиком может оказать значительное влияние на сохранение вашей конкурентоспособности.

Затем, в тринадцатой главе, мы сосредоточимся на том, каким образом оптимизировать эти прямые взаимоотношения, для того, чтобы лучше реализовать наш потенциал, то есть снизить количество запасов, ускорить время выпуска товара на рынок и сохранить неизменное качество.

Легко догадаться, что все примеры, приводимые в этих двух главах, имеют отношение к компьютерной технике. Те из вас, кто любит читать про количество дефектов на миллион изделий, про мегагерцы, гигабайты, материнские платы и тому подобное, будут чувствовать себя как дома. Тех, кому эти темы не так близки, попрошу запомнить: мы в первую очередь говорим о взаимоотношениях, без которых ваше процветание (да и выживание) стало бы невозможным.

Так что, невзирая на технические детали, я считаю, что эти уроки будут полезны вам.

Четко определяйте свои цели

Если вы начинаете создавать свою компанию с крошечной суммы в 1000 долл., как делал это я, вам поневоле придется расходовать каждый доллар с великой осторожностью. Вы научитесь быть экономными, эффективными и скромными в запросах. Вы также приучитесь делать только то, что действительно приносит выгоду вашим клиентам и акционерам. Практически с самого дня основания Dell я задавался вопросом: должны ли мы изготавливать комплектующие самостоятельно или заказывать их кому-то другому в соответствии с нашими спецификациями?

Всем пионерам нашей отрасли в первый момент приходилось самостоятельно

з посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee заниматься изготовлением комплектующих частей, потому что другого выбора у них не было. Чтобы произвести нужные комплектующие, им понадобилось стать специалистами широкого профиля. И зачастую это было не очень выгодно потребителю.

Однако по мере роста компьютерной индустрии появились более специализированные предприятия, производящие отдельные компоненты систем. У нас, небольшой начинающей компании, не было денег для самостоятельного изготовления всех комплектующих. Но волновало другое: «А надо ли нам это вообще?» В отличие от многих конкурентов, мы действительно имели выбор, то есть могли закупать комплектующие у фирм, уже имевших опыт, и сосредоточиться на том, что лучше всего удавалось именно нам: проектировании и поставке системных решений напрямую клиентам.

Еще на раннем этапе, заключив соглашения с поставщиками, мы избрали удачную стратегию для быстрорастущей компании.

Использование комплектующих сторонних производителей позволило нам быстро наращивать объем производства без необходимости осваивать технологии монтажа, производства полупроводников, материнских плат и других электронных компонентов, что потребовало бы больших интеллектуальных и материальных затрат. Это позволило нам отказаться от традиционного пути и стать привлекательнее для своих покупателей.

Характерный для нашей отрасли постулат утверждает, что, если вы не создаете системные компоненты самостоятельно, вам никогда не удастся получить достаточного контроля над производством. Однако, постоянно работая с внешними поставщиками, мы обнаружили, что на самом деле этот способ дает гораздо больший контроль над качеством продукции, чем если бы вы попытались сделать все сами. Почему? Вы можете выбирать лучших из самых хороших производителей.

Для каждого компонента вы можете отобрать тех поставщиков, которые обладают самым большим опытом и качеством исполнения именно в этой области. Если появятся новые технологические процессы, еще больше повышающие уровень качества, вы сможете заключить партнерские соглашения с той фирмой, которая уже их использует, а не останетесь заложником собственных капиталовложений в устаревшее производство.

Если фирма, с которой вы сотрудничаете, не может угнаться за растущим спросом, вы можете заключить дополнительные договоры с другими фирмами, чтобы нарастить объем поставок. Разделив этот риск между несколькими поставщиками, а не взвалив его целиком на собственную шею, вы получите то, что вам нужно, а значит, сможете расширяться, сосредоточив всю энергию на самом выгодном направлении.

Цель в том, чтобы понять, где вы сможете добиться максимальных успехов. Выберите то, в чем вы собираетесь добиться совершенства, и найдите достойных партнеров для выполнения других задач.

Направьте все силы на достижение успеха

Клиенты часто говорят нам: «Мы не хотим заниматься компьютерами. Это ваша работа. Мы просто хотим быть уверены, что получим нужные системы и им будет оказана надлежащая поддержка». Вот так же и мы относимся к дисководам, чипам памяти и мониторам. Ваша цель должна состоять в том, чтобы найти себе достойных партнеров и сообща идти к успеху.

Но это не значит, что ваша работа заканчивается в момент установления партнерских отношений с фирмой-производителем. В нашей конкретной ситуации то, что мы не занимаемся высокими технологиями самостоятельно, не означает, что мы оставляем все на волю случая. Наоборот, именно в общении с поставщиком прямая модель приобретает еще большее значение.

Вступая во взаимоотношения с производителем, мы четко излагаем ему наши пожелания относительно качества поставляемой им продукции. Затем мы разъясняем, что такая прямая модель и какие преимущества она может предоставить нашему партнеру. Мы демонстрируем, что создали систему бизнеса, позволяющую с необычайной эффективностью реализовывать их технологию производства, товар или услугу на большом и постоянно растущем покупательском рынке. Они, в свою

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. очередь, обычно с радостью готовы поделиться с нами результатами своего специфического опыта.

Однако этим влияние прямой модели на наших поставщиков не ограничивается. Общаясь с клиентами напрямую, мы можем предоставить своим партнерам мгновенную обратную связь – преимущество, которое они не получат ни в какой другой компьютерной компании. Поскольку наши клиенты сообщают нам практически немедленно, работа каких компонентов их устраивает, а каких – нет, поставщики имеют возможность быстро корректировать свое производство, внося необходимые улучшения или регулируя выпуск определенной продукции, если возникает подобная необходимость.

Например, мы можем ежедневно следить за тем, происходит ли смещение покупательского интереса с 17-дюймовых на 19-дюймовые мониторы или с электронно-лучевых трубок на жидкокристаллические дисплеи. Мы также видим, происходит ли это только в отдельных группах клиентов или характерно для всего рынка. На основании своих выводов мы можем сказать поставщикам, каковы реальные рыночные тенденции. Это позволяет им быстро привести свой ассортимент в соответствие с покупательским спросом, что, в свою очередь, увеличивает эффективность и темп оборота и у них, и, естественно, у нас.

Поставщики говорили нам, что такой получаемый в режиме реального времени отклик очень ценен на этапе планирования. Традиционные системы бизнеса не в состоянии так тонко чувствовать изменения в тенденциях рынка, ведь сначала им нужно выработать тридцати-, а то и пятидесятидневные запасы.

Скорость, с которой наш прямой подход позволяет выводить новые товары на рынок, позволяет и нашим поставщикам быстрее наращивать объем производства и ускорять выход на рынок недавно разработанных технологий. Например, когда мы начали работу с Sony по переводу всех наших ноутбуков на литий-ионные аккумуляторы, это оказалось не только решающей тактической победой для нас, позволившей нам вторично выйти на рынок портативных компьютеров, но и стратегической победой для Sony. Когда их инженер по системам электропитания подошел ко мне в Токио, компания Sony умела соединять литий-ионные элементы только в одно- и двухэлементные батареи, но не знала, какие требования предъявляются к производству десятиэлементной конфигурации, необходимой для ноутбуков. Такую информацию могли предоставить им мы. И мы открыли им выход на огромнейший рынок.

Dell всегда уделяла много внимания использованию новых технологий. Например, все 40 раз, что компания Intel представляла на рынке новые процессоры, Dell начинала массовые поставки основанных на них систем буквально в тот же день. Председатель правления Intel Энди Гроув любит повторять: «Выживают только пааноики».

Наше мнение: даже пааноикам, чтобы выжить, нужны сподвижники.

Но и мы должны выполнять свои обязательства: оставаться в курсе потребительских нужд и в то же время следить за новинками науки и разбираться в них: от полупроводников до полимеров и жидкокристаллических дисплеев. Нам нужно обращать внимание на все, что связано с перемещением электронов: чем эти достижения могут быть полезны нашим клиентам? Ведь они не приходят к нам с просьбой: «Мне не терпится раздобыть себе литий-ионный аккумулятор». Они говорят: «Мне нужен ноутбук, способный работать целый день. Я не хочу, чтобы аккумуляторы сели во время полета».

И наша задача – перевести пожелание клиента на язык технологии. Это значит, что мы должны оставаться достаточно близкими к клиентам и в то же время активно поддерживать связь с поставщиками, чтобы использовать открывающиеся возможности по мере их появления.

В какой-то степени, мне кажется, Dell пробудила всю отрасль. Требуя, чтобы наши партнеры стремились к максимальной эффективности поставок и постоянному росту их качества, мы помогаем поставщикам развиваться, достигая все большей эффективности и конкурентоспособности. Если клиенты сообщают нам, что им нужно, и, по нашему мнению, это свидетельствует о появлении большого рынка или развитии новой тенденции, мы подталкиваем поставщиков к поиску технического решения. Кроме того, мы заказываем настолько большие объемы комплектующих, что это превращает используемую нами новую технологию в отраслевой стандарт, что, в свою очередь, приводит к снижению стоимости этой технологии.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Например, высокоскоростной тип памяти, носящий название SDRAM (*synchronous dynamic random access memory*), использовался прежде только при выпуске мощных рабочих станций. Однако по мере выхода на рынок наших десктопов Dimension, обладающих более мощными процессорами и лучшим быстродействием, клиенты сообщили нам, что традиционные ОЗУ мешают им полностью реализовать все заложенные характеристики системы, особенно при работе с мультимедиа-приложениями. Такой отклик заставил нас скординировать работу поставщиков процессоров и производителя памяти. Последний модифицировал архитектуру своих изделий, чтобы они могли работать с более мощными процессорами, и сегодня SDRAM превратился в стандартную деталь де-факто, хотя в скором времени ему на смену должен прийти RDRAM – еще один стандарт, продвижению которого мы способствовали.

Создание общеотраслевых стандартов (а не получение новых лицензий) оказалось выгодным и для нас, и для поставщиков, позволило всему рынку стать более эффективным. Допустим, что и мы, и наш конкурент приобретает дисководы у одного и того же поставщика. Если компоненты этих дисководов основаны на отраслевых стандартах, то спрос на них может быть обеспечен всеми производителями, что дает поставщику большую гибкость. А мы выигрываем, потому что не должны доплачивать за производство каких-то товаров специально для Dell, что одновременно оборачивается дополнительной выгодой для клиентов по стоимости и совместимости.

Выгода поставщиков получается всегда больше. Объединение взаимодополняющих достоинств приводит к большей эффективности и производительности.

Сохраняйте более простые и близкие отношения

На раннем этапе истории Dell у нас было более 140 поставщиков, обеспечивавших нас необходимыми комплектующими. По мере роста мы постоянно искали новых производителей, чтобы поспеть за огромным увеличением спроса. Однако скоро мы почувствовали, что все эти отношения оборачиваются расходами на разработку, оценку и тестирование различных компонентов для наших компьютеров, расходами на установление и поддержание постоянной связи, расходами, связанными с путаницей, возникающей в мыслях торговых агентов, обслуживающего персонала и покупателей. Не говоря уже о том, что наши крупнейшие клиенты требовали от нас совместимости разных поколений товара, что означало создание более крепких связей с меньшим числом поставщиков.

Сегодня мы взяли за правило: максимальная простота и минимальное число партнеров. Менее 40 поставщиков обеспечивают более 90 % наших нужд. Тесные отношения с небольшим числом производителей – прекрасный способ для сокращения издержек и ускорения вывода товара на рынок.

Так как вы ищете перспективный сегмент на рынке, постарайтесь обеспечить своим товарам максимальный спрос. Поразмыслите, к примеру, таким образом: «Для того, чтобы удовлетворить спрос на 100 %, нам может понадобиться восемь разновидностей комплектующих, но мы можем удовлетворить 98 % рынка, используя всего три». Это и будет максимальный спрос.

Урок не труден: сложность может все погубить.

Вывод тоже довольно прост: близость всегда окупится.

По мере того, как мы расширялись, охватывая все больше стран, нам понадобилось решить, на каком уровне следует оптимизировать количество поставщиков – на местном или на мировом? Это решение имеет важнейшее значение для любой международной корпорации, особенно если учесть, что конкуренция на мировом рынке постоянно усиливается. На тот момент наши производственные центры в каждой стране обслуживались различными поставщиками. Разумеется, существовали и региональные отличия: одна страна предпочитала мониторы одного типа, другая – другого, третьей требовался определенный тип дисководов и специфическая клавиатура.

Фраза «близость всегда окупится» явилась результатом применения показателя прибыли на инвестированный капитал к каждому поставляемому нам компоненту и каждому поставщику. Поскольку влияние закупки комплектующих у того или иного производителя на реальные доходы наших акционеров легко поддавалось исчислению, нам стало ясно, что те поставщики, чьи заводы были расположены в

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee непосредственной близости, обеспечивали более высокую прибыль на инвестированный капитал, чем удаленные. Само собой разумеется, чем они ближе к нам, тем ниже стоимость доставки. Но поскольку цена комплектующих снижается в среднем на 03-1% в неделю, территориальная близость означает также, что они могут поставлять нам свои товары намного быстрее и мы можем полностью использовать преимущество от постепенного снижения цен.

Мы обратились к нашим местным поставщикам и сказали: «Мы работаем во всем мире и хотим, чтобы вы стали поставщиками мирового масштаба. Мы хотим, чтобы во всех странах комплектующие на наши заводы поставляли именно вы. Но для этого вам придется доказать свою способность обслуживать Dell по всему миру».

Предложение было принято: производитель, начавший сотрудничать с нами в Ирландии, знал, что мы строим производственный центр в Малайзии, и открыл свое предприятие неподалеку от нашего завода в Пенанге, потом – рядом с нашим заводом в Китае. Когда мы недавно приняли решение расширить производственный комплекс в Раунд Рок в штате Техас, та же компания открыла свое предприятие и там. Следующая остановка – Бразилия.

Если вы работаете с поставщиками в мировом масштабе, различия в прогнозе поставок и уровне качества между различными странами и регионами практически сходят на нет. Процесс упрощения уменьшает запутанность международных связей, приводит к снижению временных затрат при производстве товаров и обрачивается значительной экономией для клиентов.

Откажитесь от традиционного процесса плановых поставок

В большинстве моделей поставщик комплектующих отделен от конечного потребителя производителем товаров и дистрибутором. Прямая модель действует иначе. Она поощряет эффективную работу поставщика, по крайней мере в вопросе пополнения запасов, поскольку весь процесс создания компьютеров по заказу клиентов зависит в первую очередь от того, сумеют ли наши поставщики поставить вовремя то, что нам нужно. Другими словами, все участники работают на заказ.

В наших отношениях с поставщиками мы выступаем в роли защитника прав потребителей, ежедневно пользующихся нашими товарами, так как их проблемы могут возникнуть из-за того, что нам удалось или не удалось добиться от поставщика. Наш долг – проследить за тем, чтобы партнеры своевременно откликались на требования рынка. От этого зависит наш общий успех, и, учитывая свободное движение информации от покупателей к нам и далее к поставщикам, шансы добиться его значительно возрастают.

Немало времени мы уделяем разъяснению поставщикам наших требований относительно качества, целей разработки, оборота запасов и скорости доставки товара, дополнительных услуг, региональных предпочтений и цены, хотя сама по себе отдельно взятая цена имеет для нас меньшее значение, чем способность поставщика сохранять конкурентоспособность на протяжении длительного периода времени.

Одна из ключевых особенностей, на которую мы обращаем внимание при выборе потенциального поставщика, – это гибкость производства. Поскольку темпы нашего роста превышают 40 % в год, мы сталкиваемся с необходимостью резкого повышения спроса. Чтобы работать с нами, производителю нужно обладать спринтерскими качествами, а наши потребности не должны представлять непропорционально большую часть производимого им товара.

Кроме того, поставщикам необходимо постоянно вкладывать средства в свое развитие, чтобы и в дальнейшем иметь возможность поспеть за нами.

Мы говорим: «Вот смотрите, согласно прогнозам, нам понадобится 4,7 млн. единиц данного изделия, но, возможно, это количество увеличится до 5,8 млн. Каковы возможности наращивания вашего производства? Сколько времени потребуется на строительство новых мощностей, и достаточно ли у вас для этого средств? Какой процент производимых вами товаров мы потребляем? Если ассортимент сместится с 15– на 17-дюймовые мониторы более резко, чем мы предсказываем сейчас, или нам понадобится большее количество, как вы намерены решать эту проблему?» Мы составляем трехгодичные планы развития и точно так же прорабатываем трехгодичные планы наращивания производства с нашими поставщиками. Это дает нам гарантию того, что через три года мы не окажемся в ситуации, когда нам будет нужно 18

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. млн. каких-либо компонентов, а наши поставщики смогут производить не более 10 млн.

Разумеется, существует множество различных подходов к поставкам компьютерных компонентов. Мы относимся к поставщикам, как к части нашей компании. Мы даем им точную информацию о ежедневной потребности в их продукции. Это не предложение: «Каждые две недели доставляйте по 10 000 штук на склад, мы положим их на полку и используем через пару недель». У нас это звучит так: «Завтра утром нам необходимо 9672 штуки. Вы должны доставить их к подъезду № 7 не позднее 7 часов утра».

Свободный обмен планами и информацией – это не одно и то же. Обычно покупатели настолько перестраховываются, что лучшее, что может сделать поставщик, – просто поставить им товар в соответствии с планом. Если у вас недостаточно информации, вы не сможете стать равноправным партнером. Необходимо отказаться от традиционного процесса плановых поставок в пользу отношений, основанных на постоянном общении и огромном объеме доступной всем информации.

Ставьте четкие, обоснованные цели

В Dell принято считать, что чем придиличнее покупатель, тем он лучше, потому что придиличный покупатель способен научить вас многому. Поэтому совершенно не удивительно, что мы и сами являемся придиличными покупателями по отношению к своим поставщикам. Мы постоянно подталкиваем их к повышению качества, эффективности, что помогает им корректировать свои производственные процессы и способствует их успеху.

Одним из инструментов, используемых нами для оценки продуктивности работы производителя, является «табель поставщика». В нем мы предельно четко оговариваем наши стандарты: допустимое количество брака на миллион штук, ожидания относительно эксплуатационных характеристик, производственные потребности, параметры доставки и простоту ведения дел. По сути, «табель поставщика» представляет собой всеобъемлющую формулировку наших требований к данному поставщику. Мы используем табель как для оценки его прогресса по отношению к установленным нами показателям, так и для сравнения с другими поставщиками подобных товаров.

Наша цель – достичь показателя менее 1000 бракованных изделий на миллион по готовым компьютерным системам, хотя мы постоянно пытаемся изыскать возможность и для дальнейшего улучшения. Что означает 1000 бракованных изделий на миллион, спросите вы? Допустим, вам удалось достичь 99,5 % в десяти процессах производства комплектующих. Почти идеально, правда? А вот и нет. Помножив, вы получите всего около 87 % на конечный продукт. Не так уж здорово. Мы ставим перед собой очень высокие планки в отношении качества каждого из компонентов, потому что для достижения уровня брака в 1000 или менее изделий из каждого миллиона компьютеров в целом от всех поставщиков требуется исключительное качество производства, а это означает, что процент допустимого брака отдельной детали составляет всего 0,00001 %.

Мы также оцениваем поставщиков с точки зрения цены, параметров доставки, доступности технологии, темпов оборота запасов, поддержки нашего бизнеса в мировом масштабе и способности вести с нами дела при помощи Интернета, который является потрясающим средством для еще большего повышения эффективности нашего сотрудничества. Нам недостаточно, чтобы они соответствовали нашим целям только по одному-двум показателям, поставщики должны активно участвовать во всех основных устремлениях нашей компании. Мы судим об успехе на основании конкретных цифр, поэтому партнеры точно знают, чего мы от них ждем. А регулярно рассылаемые отчеты о достигнутых результатах позволяют им получить представление и о степени своего прогресса. Их реакция на такой подход оказалась необычайно положительной. Они с готовностью откликнулись на объективность наших оценок, являющихся фактически внешним контролем качества их производства.

Для лучшего сотрудничества с поставщиками помните о следующем:

- Не расходуйте таланты специалистов впустую. Задайтесь вопросом, можете ли вы позволить себе тратить свои трудовые ресурсы, время, деньги и энергию на разработку того, что вы способны приобрести у лучшего мирового производителя? Компании, занимающиеся звукозаписью, не ждут, что их сотрудники будут петь сами.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. Подавляющее большинство ресторанов не выращивает для клиентов собственных цыплят. Авиакомпании не занимаются производством самолетов. Выясните, в какой именно области вы в состоянии создать максимальное качество товара, и найдите хороших партнеров для решения других задач.

- Чем проще, тем лучше: сложные взаимоотношения с поставщиками означают только одно – сложности в работе. Чем меньше производителей, тем меньше ошибок, расходов и путаницы и тем больше слаженность работы. В работе с поставщиками уменьшение их количества оборачивается увеличением качества.
- Хорошо, когда друзья всегда рядом, а когда рядом поставщики – еще лучше: глубокое проникновение поставщиков в ваш бизнес – верный признак виртуальной интеграции. Близость и доступность поставщиков – географическая или через электронную почту – приводит к лучшему обслуживанию, более частому общению, низким расходам и быстрому выведению товара на рынок.
- Прилагайте усилия к достижению совместного успеха: не жалейте времени на то, чтобы объяснить цели и стратегии компании своим поставщикам. В следовании традиционным плановым поставкам нет никакой пользы, поставщики не смогут стать вашими истинными партнерами, если не будут знать, чего вы пытаетесь добиться. Необходимо поддерживать достаточную гибкость и взаимосвязь, чтобы поставщики могли обеспечивать вам то, в чем нуждаются ваши клиенты, и наоборот. Не менее важно обнаруживать взаимодополняющие качества и стили руководства, чтобы правильно скординировать общие цели.
- Придерживайтесь предельной открытости и объективности: ваши стандарты качества и допустимые дефекты должны быть четко сформулированы в самом начале взаимоотношений и последовательно соблюдаться на их протяжении. Используйте точные показатели для оценки того, насколько поставщик соответствует вашим требованиям, чтобы создать эффективную саморегулирующуюся систему.

Один из наиболее положительных моментов в сотрудничестве с нашими поставщиками – это возможность увидеть, сколь многие из них с готовностью восприняли непохожие на других методы Dell. Пять–шесть лет тому назад уговорить поставщиков изменить что-то в своем бизнесе для лучшего удовлетворения наших потребностей было бы не так просто. Но они могли своими глазами увидеть, как изменилось к лучшему лицо нашей отрасли под воздействием прямой модели и какие преимущества дает она им самим, а для нас это крепкое стратегическое партнерство стало источником дополнительной выгоды для клиентов и акционеров.

Построение подобных взаимоотношений является залогом успеха вашего бизнеса. Но использование их для создания конкурентного преимущества – это уже другой вопрос.

13 Включите партнеров в свой бизнес

Для Dell виртуальная интеграция – идея о взаимопроникновении отдельных компаний, как если бы партнеры были «внутри» нашего бизнеса, – явилась логическим продолжением потребности получать все более полную информацию от клиентов и стремиться к дальнейшему совершенствованию доставки товаров от поставщиков. В двенадцатой главе я описал, каким образом нам удалось установить с поставщиками крепкие, основанные на прямом взаимодействии отношения. В данной главе вы увидите, что введение партнеров–поставщиков фактически «внутрь» нашего бизнеса при помощи виртуальных технологий стало одним из ключевых элементов в достижении успеха. Вы также увидите, как, соединив преимущества хорошо организованной сети поставок со специализацией, достигнутой благодаря виртуальной связи, мы создали то, что называют «новой информационной моделью».

Переверните соотношение «потребность/поставка»

В нашей отрасли, заставив людей задуматься о темпах (например о том, как быстро должен происходить оборот средств), вы уже получите вполне реальную выгоду. Почему? Допустим, ваши запасы товара рассчитаны на шесть дней, а запасы, имеющиеся у вашего конкурента, в том числе в канале сбыта, – на 40, и Intel выпустила новый 700-мегагерцевый процессор. Ваши товары, сделанные на основе нового чипа, появятся на рынке на целых 34 дня быстрее. Темпы оборота – один из тех ключевых показателей продуктивности, за которыми мы следим очень пристально, и это побуждает нас и дальше сотрудничать с поставщиками, чтобы максимально

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. сократить количество запасов и повысить скорость их движения.

Приучая поставщиков к работе с нашей компанией, я обнаружил, что труднее всего заставить их двигаться в нашем темпе. Мой опыт подсказывает: ключом к успеху здесь является информация. Может быть, это покажется элементарным, но наличие нужной информации и обеспечение быстрого доступа к ней позволяют увеличивать темп – опосредованно через повышение качества или напрямую за счет оптимизации процесса доставки.

Когда мы поняли, насколько важную роль в достижении успеха играет снижение резервов, в первую очередь нам пришлось заняться тем, чтобы отучить поставщиков думать о количестве поставляемого нам товара. Вместо этого надо было заставить их задуматься о том, насколько быстро доходят поставляемые ими компоненты с их производственной линии до конечного потребителя. Проще говоря, нам нужно было изменить принцип: с плановых поставок – на поставку в соответствии с заказом (в нашем случае – в соответствии с заказом клиентов), с того, как много, на то, насколько быстро.

Большинству поставщиков привычнее казалась традиционная стратегия, рассчитанная на производство товаров в больших объемах, то есть крупные поставки комплектующих на огромные склады, где они чаще всего порастали мхом (одновременно теряя в стоимости). По мере необходимости производители компьютеров забирали их со склада. Проблема была в том, что, как правило, запасы расходовались не все и недостаточно быстро, что вело к потерям для обеих сторон.

Ключевым моментом здесь является обеспечение поставщиков всей информацией, необходимой для принятия разумного решения. Многое зависит от открытого обсуждения с ними ваших стратегий и целей. Мы разговаривали со всеми партнерами: «Послушайте, вот что требуется клиентам и вот что нужно получить от вас. Мы нуждаемся в вашей помощи. Не отправляйте нам товар как раньше, а поставляйте комплектующие каждый день или даже час по мере необходимости. Тем чаще мы будем покупать у вас. А если вы справитесь с этой задачей, то в конечном итоге мы приобретем больше, чем кто-либо еще». Поставщики удивились: «Неужели, если мы будем поставлять вам меньше, но чаще, вы выкупите больше?»

Нечаянно нам удалось наткнуться на совершенно новый способ ведения дел.

В чем преимущества модели «потребность/поставка» вместо «поставка/потребность» для поставщиков? Мы потребляем товар непрерывно и постоянно. Если в среднем взять заказы всех наших клиентов, то получится постоянно повышающийся график роста. На нем не будет резких пиков, когда клиент говорит: «Я хочу купить в пять раз больше компьютеров в конце месяца, чем в начале». И он не допускает «забивания канала», то и дело происходящего при реализации через непрямой канал сбыта, когда производители переполняют свои торговые точки продукцией, сделанной по уже устаревшей технологии, чтобы очистить систему для новой товарной линии или добиться определенного финансового результата по итогам квартала. В нашем случае поставщики имеют дело с более равномерным потреблением и им не приходится раз в месяц останавливать производство, чтобы израсходовать залежавшиеся запасы.

Мы обнаружили, что производителям, помимо получения ценной информации о нашей потребности (разумеется, на основании потребностей клиента), необходимо, чтобы мы продемонстрировали, насколько им выгодно поставлять комплектующие напрямую нам, а не на какой-нибудь промежуточный склад (как принято обычно). Ключ в том, чтобы с самого начала заручиться поддержкой ваших поставщиков. Они должны поверить, что этот способ ведения дел выгоден не только для вас, но обладает преимуществами (с точки зрения логистики и полученной прибыли) и для их компаний. Они должны увидеть реальные выгоды от поставки, основанной не на бизнес-прогнозе, который (несмотря на всю его ненадежность) считается нормой. Только тогда вы сможете начать менять процесс поставки комплектующих в соответствии с нуждами своих клиентов.

Замените лишние запасы информацией

Точное соответствие между поступающими от поставщиков материалами и вашей в них ежедневной потребностью – необходимое условие успеха, поэтому чем ближе ваша связь с поставщиками, тем лучше для вас. Сегодня мы получили доступ к технологии, значительно облегчающей обмен необходимой информацией. Еще пять лет тому назад способов, с помощью которых мы могли делиться с

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. партнерами-поставщиками методологией, просто не существовало, и их появление привело к значительному ускорению вывода товара на рынок.

Мы называем этот принцип «заменой запасов на информацию». Именно так нам удалось сократить свои резервы всего до шести дней. Есть две причины, по которым скорость вывода товара на рынок чрезвычайно важна. Во-первых, это повышает конкурентную выгоду, которая распределяется между покупателем и поставщиком. Во-вторых, если речь идет о выпуске новейших моделей, то либо вы делаете это быстро, либо вообще остаетесь не у дел.

Мы постоянно ищем способы дальнейшего сокращения своих запасов, а также времени и расстояния между производственной линией поставщика и входной дверью нашего клиента. Основываясь на этом принципе, мы недавно приняли решение вообще не притрагиваться к некоторым комплектующим.

Звучит невероятно, но для нас это – абсолютно логичный шаг.

К примеру, один из наших поставщиков выпускает исключительно хорошие, надежные мониторы, на которых мы, не колеблясь, готовы поставить свой логотип.[17] Мы много работали с этим производителем, чтобы добиться от него не более 1000 дефектов на миллион изделий, а добившись, решили даже не вынимать мониторы из коробок для тестирования. При таком уровне качества действия, требующиеся для массовой проверки – доставка грузовиком от поставщика на наше предприятие, распаковка, подключение, тестирование, вторичная упаковка и пересылка товара конечному потребителю, – рисуют только повредить хороший товар.

Поэтому мы сказали данному поставщику мониторов: «В этом году мы планируем приобрести у вас порядка 4–5 млн. штук. Почему бы нам просто не забирать их у вас со склада по мере необходимости?» Сначала они пришли в растерянность. В конце концов мы фактически навязали им: «Если вы поможете нам быстрее доставлять товар нашему потребителю, то у нас на складе его вообще не будет». Традиционно это воспринималось отрицательно, поэтому вначале некоторые поставщики решили, что мы спятали. Мы же поручили предприятию, осуществляющему доставку, забирать порядка 10 000 компьютеров в день с наших заводов и аналогичное количество мониторов с предприятия поставщика. Затем ночью, пока мы спим, они берут компьютер и соответствующий тому же заказу монитор и доставляют их клиенту.

Нас не удовлетворяло то, что делали все. Поэтому мы избрали свой собственный способ и при сотрудничестве с поставщиками получили отличные результаты. Сегодня мы поступаем таким же образом с огромной номенклатурой товаров программного обеспечения и периферийных устройств.

Теперь, когда наши поставщики уже понимают, что и почему мы делаем, наш способ ведения бизнеса значительно упрощает их работу. Наши заказы, как правило, составляют тысячные партии и должны доставляться в один из шести производственных центров: Остин, штат Техас; Нэшвилл, штат Теннесси; Лимерик, Ирландия; Пенанг, Малайзия; Сиамень, Китай и Эльдорадо до Суль, Бразилия.

Поскольку мы выполняем конкретные заказы клиентов и цикл заказа обычно не превышает пяти дней, поставщикам не приходится волноваться о реализации товара. Срок хранения у нас исчисляется днями, а в некоторых случаях – даже часами. Мы постоянно сообщаем о количестве запасов и потребности в их пополнении (с некоторыми поставщиками это происходит ежечасно) и предоставляем точную информацию о количестве необходимой продукции.

Но нас интересует не только повышение наших собственных темпов. Мы двигаемся вниз по цепи поставок и помогаем партнерам-производителям достичь подобных же результатов.

Наращивайте темпы по всей цепи поставок

Если Интернет способствует нашей близости к клиентам, то в не меньшей степени он способен повысить и близость к поставщикам. Идея состоит в том, чтобы связываться с производителями примерно таким же образом, как и с клиентами. Мы используем связь с поставщиками для обмена данными о запасах комплектующих, показателями качества и техническими характеристиками, чтобы дать нашим партнерам непосредственное представление о ситуации на рынке. Мы используем Интернет для сбора информации, в которой мы все нуждаемся и к которой можем

з посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. получить доступ одновременно в режиме реального времени.

Сегодня процесс прогнозирования и пополнения запасов еще нуждается в работе сотрудников как с нашей стороны, так и со стороны производителя. Учитывая, что наши заводы работают по непрерывному циклу, нам бы хотелось достичь еще более плотного соприкосновения с поставщиками. Конечная задача – добиться того, чтобы, когда мы используем, например, аккумулятор или дисковод, на его месте немедленно появлялся другой и запасы постоянно автоматически пополнялись по мере необходимости.

С этой целью мы установили интернет-соединения с каждым из поставщиков, практически так же, как и с нашими клиентами. Такая связь еще больше способствует обмену информацией (в том числе о качестве компонентов на основании их тестирования в Dell и текущей структуры себестоимости), а также актуальными прогнозами потребностей. Например, web-соединение, установленное с Intel, помогает быстрее и эффективнее делать заказы и обеспечивать срочную поставку материалов. В том же ключе мы сейчас пробуем установить опытные программы, которые должны связать наши внутренние системы управления с поставщиками в других государствах и в конечном итоге непосредственно с теми заводами, на которых производятся комплектующие.

Подобная стратегия сокращения запасов используется многими торговыми организациями. Wal-Mart, к примеру, имеет сотни складов, на которых хранятся тысячи различных товаров, и все они сведены в сложную компьютерную сеть, так что стоит только какому-нибудь из магазинов Wal-Mart продать гаечный ключ, как другой такой же немедленно высыпается для пополнения запаса. В каком-то смысле наша задача значительно легче. Мы тоже хотим восполнять запасы комплектующих по мере использования, но поскольку у нас всего десять заводов, расположенных в шести городах, наша географическая структура несравненно проще. За счет использования Интернета для обеспечения постоянного поступления исходных материалов от производителей на предприятия Dell, наши сотрудники затрачивают меньше времени на составление заказов и сопровождение компонентов и больше времени – на создание дополнительных удобств для клиента.

Еще одно преимущество, предоставляемое Интернетом, – это возможность непрерывного мониторинга качества. Мы располагаем данными о качестве продукции, поступающими к нам ежеминутно в течение рабочего дня, и нам хотелось бы, чтобы поставщики тоже имели возможность видеть эту информацию в режиме реального времени. Если мы установили им норму в 500 дефектов на миллион изделий, а реальные цифры составляют 750 или 1000, мы не хотим ждать ежемесячного собрания для того, чтобы сообщить им о реакции клиентов. Мы хотим, чтобы они увидели ее практически в тот момент, как она поступила. Чем скорее будет известна такая информация, тем больше возрастут наши шансы убедить поставщика в необходимости улучшения качества.

Тесные связи ведут и к увеличению темпов реализации запасов. Сейчас наши резервы комплектующих в среднем рассчитаны на шесть дней, а на европейском предприятии мы добрались уже до четырех. Оценивая время в часах, а не в днях, можно составить более четкое представление о ситуации. Манипулируя крупными цифрами, вы повышаете вероятную возможность сокращения.

Конечно, вы можете достичь и такого этапа, когда уже извлечете максимум возможной выгоды из сокращения своих резервов. Например, финансовый результат при сокращении их с пяти дней до четырех будет уже незначительным. Главной проблемой становится постоянный рост, большее проникновение на рынок и расширение ассортимента. Если мы сможем, сохраняя минимальные запасы, увеличить свои прибыли с 30 млрд. долл. до 50, это будет результатом мирового уровня.

Ежедневно передавая информацию об ассортименте и объеме товаров, мы помогаем своим поставщикам обеспечивать равномерную загрузку производства и, в свою очередь, сокращать запасы, необходимые для производства их товаров. А помогая поставщикам добиться сокращения сроков получения исходных материалов и достичь высокой гибкости производства, мы уменьшаем продолжительность всего цикла: от момента получения ими нашего заказа до момента его выполнения.

Сотрудничайте в области разработки новых технологий

Средства, вкладываемые в исследования и разработку технологий, долго оставались
Страница 90

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee в компьютерной индустрии предметом особой гордости. На протяжении последних десяти лет это считалось едва ли не главным показателем не только ценности вашей компании, но и ее шансов на будущее. Мы, в Dell, пришли к выводу, что реальный выход от ваших исследований и разработки в виде возросшей пользы для потребителя куда важнее, чем количество инвестиированных в них средств.

В нашей отрасли ежегодно затрачивается более 12 млрд. долл. на исследования и разработку компьютерных систем и сопутствующих технологий. Чуть больше половины от этой суммы приходится на компании Microsoft и Intel, оставшаяся часть распределена между буквально сотнями различных компаний.

Мы тратим на разработку технологий, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов, порядка 300 млн. долл. и содержим для этих нужд около 2500 сотрудников. (Сюда не включены наши инвестиции в интернет-технологии, которые способствовали революции в производстве.)

При столь незначительных вложениях мы выпускали товары, постоянно побеждающие продукцию наших конкурентов (многие из которых затрачивают куда больше средств) как по рейтингам (технической прессы и компьютерных обозревателей), так и, что гораздо важнее, по покупательскому спросу. Это связано с тем, что мы всегда тщательно продумываем варианты, прежде чем решить, что изготавливать самим, а что – закупать. Мы сознательно решаем, в каком случае следует оказать влияние на другие компании, заставив их усовершенствовать существующие технологии, а в каких имеет смысл разработать собственную. В принятии этого решения (как и прочих) Dell руководствуется возможностью обеспечить максимальную выгоду для клиента.

Для того, чтобы решить, что изготавливать самим, а что закупать, мы пользуемся критерием доступности на рынке. Если какой-то компонент широко доступен и предлагается многими различными компаниями, это говорит о том, что сделать его сравнительно несложно. Мы не сможем принести своим клиентам много выгоды, разрабатывая что-то, что и так уже доступно. При любой возможности нам хочется быть не только первыми, кто начал использовать новую технологию, но и лучшими. В противном случае прибыль от разработки будет невелика.

Возьмем, к примеру, конец 1980-х, когда многие компьютерные компании вовсю занимались разработкой видеочипов. IBM разрабатывала чипы для своих компьютеров, Compaq – для своих, а еще около двадцати начинающих компаний проектировали этот компонент для других машин. Перед нами был выбор. Мы могли или вступить в гонку двадцать первой компанией и попытаться перегнать все начинающие, с Compaq и IBM в придачу, или сохранить время и труд наших инженеров на то, чтобы определить, какая фирма создаст наилучшую микросхему, вступить с ней в сотрудничество и произвести наилучший конечный продукт.

Некоторые могли расценить наше нежелание вкладывать деньги во внутреннюю разработку видеочипов как стратегическую ошибку. Другие увидели в нашем выборе хитроумный маркетинг. Мы же сами воспринимали его как в первую очередь инженерную задачу. Мы были готовы потратить время на оценку различных компаний и товаров, а затем помочь избранному нами партнеру своим вкладом: идеями, спецификациями, чтобы обе наши компании могли добиться успеха.

Ну, разумеется, мы могли нанять «звездную» команду разработчиков и самостоятельно изготовить видеочип-победитель. Но вот могло ли это принести нам ту прибыль на инвестированный капитал, которая соответствовала бы первоочередным целям нашей компании? И могли ли мы поддерживать тот же уровень прибыли постоянно? Всегда существует серьезная доля риска, когда вы начинаете или продолжаете заниматься тем, чем заниматься не стоит. И это не только проблема получения наибольшей прибыли на вложенный капитал, но также и вопрос сосредоточенности на главном. Разобравшись в факторах, влияющих на прибыль и на то, где именно создается максимальная выгода для клиентов, вы сможете принять правильное решение: когда сотрудничать с другим производителем, а когда работать самостоятельно.

Учитывайте рабочую обстановку клиента

Одной из наиболее важных наших задач является попытка понять, в чем именно мы можем повлиять на наших партнеров, заставив их усовершенствовать или изменить свои товары таким образом, чтобы наши клиенты получили наилучшее впечатление от

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. конечного продукта. Причем усовершенствовать не у нас в лаборатории, а там, где работают они сами.

Именно поэтому значительный объем наших разработок и исследований связан с программным обеспечением. Мы уделяем большое внимание облегчению процесса инсталляции и настройки, локализуем под множество разных языков, совершенствуя удаленное администрирование и помогая клиентам создавать необходимые им программные профили так, чтобы их компьютеры поступали уже в готовом для использования виде. Не имеет значения, насколько высоким техническим потенциалом они обладают, – у наших клиентов есть более важные дела, чем тратить время на настройку своего ПК.

Возьмем, к примеру, операционную систему Windows 98. Поскольку компьютеры Dell производятся по конкретному заказу, существуют практически тысячи различных комбинаций периферийных устройств. Настройка программного обеспечения на приобретенном у Dell компьютере для работы с конкретной, уникальной для каждого конфигурацией требовала от клиента 30–40 минут.

Перед нами была ситуация, когда мы точно знали, что в состоянии обеспечить клиенту реальную выгоду. Мы не хотели, чтобы ему приходилось так тяжело трудиться. Поэтому в сотрудничестве с Microsoft мы разработали специальный код, который позволяет распознавать огромное количество комбинаций периферийных устройств, языка и компонентов системы. Теперь мы могли завершать и проверять все установки еще на наших заводах, после чего заново запечатывали диски с программным обеспечением операционной системы. Это позволило сократить для наших клиентов время настройки до 2–3 минут.

Но иногда для решения проблем клиентов нам недостаточно сотрудничать с партнерами. Иногда мы решаем, что лучшим способом достижения этой цели будет проведение большей части разработки самостоятельно. Одной из ключевых проблем, с которыми сталкиваются многие наши корпоративные клиенты, является физическое пространство, необходимое для установки массивных стоек, на которых крепятся многочисленные серверы. Это кажется очень приземленной проблемой, но для ее решения потребовалось незаурядное инженерное мышление. Уменьшение объема, необходимого для размещения серверов в стойках, означало уменьшение размера самого сервера. Мощные процессоры и дисководы, использующиеся в серверах, выделяют большое количество тепла, а это значило, что нам нужно было найти способ охлаждения, потому что процессоры и другие компоненты системы не могли охлаждаться за счет потока воздуха, что было возможно при большем объеме.

Группа разработчиков серверов обратилась к группе, занимающейся портативными компьютерами, со следующим предложением: «Может быть, мы могли бы поработать вместе, чтобы применить способы охлаждения, которыми вы овладели при создании ноутбуков, для проектирования меньшей по размерам материнской платы сервера?» Результатом стал первый в отрасли стоечный четырехпроцессорный сервер 4U на основе процессоров Xeon Pentium II компании Intel, который позволяет разместить десять отдельных мощных серверов, в каждом из которых по четыре процессора, на том же пространстве, которое прежде занимали всего две-три машины.

Интернет делает связи между командами разработчиков Dell и нашими партнерами по производству еще более тесными. Инженер, работающий в Dell, инженер на заводе поставщика и инженер в компании, осуществляющей сборку спроектированных нами электронных плат, могут пользоваться одной и той же базой данных и материалами по этому проекту, пусть даже реально они разделены десятком часовых поясов. Группы сотрудников физически могут находиться в разных компаниях, но виртуально они работают вместе над одним и тем же проектом, по одним и тем же спецификациям и показателям – благодаря Интернету.

Сотрудничая с партнерами, как если бы они были частью нашей собственной команды разработчиков, мы выстроили действительно прочный и непобедимый альянс. Мы делимся схемами перемещения товаров, испытываем свои новые товары в сочетании с их продукцией и объясняем, какие именно функции являются важными для того, чтобы их технологии были первыми выведены на рынок. Они направляют своих инженеров для работы с нашими проектировщиками, а в период запуска нового товара их инженеры присутствуют прямо на наших производственных предприятиях. Если клиент звонит нам с какой-либо проблемой, мы можем произвести проверку и при необходимости усовершенствовать товар или внести в него изменения практически немедленно. Это не традиционные отношения покупателя и продавца: «У нас есть следующие товары,

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. «Вам что-то нужно?» Скорее это похоже на следующую ситуацию: «Вот что нам придется сделать. Давайте поищем способ достичь этого вместе».

Выгодно используйте имеющуюся связь

Наши поставщики обычно готовы с нами сотрудничать, потому что мы предлагаем им точное позиционирование рынка и товаров, за которые готовы платить клиенты. Когда мы говорим своим поставщикам: «Нам кажется, что эта разработка хорошо пойдет», – мы можем рассчитывать на их поддержку. Или мы предлагаем: «Наши клиенты заинтересованы в конкретной технологии, вы можете ее разработать?» При помощи прямой модели мы создаем важнейшую связь между производителями и конечными потребителями.

Прямая модель позволяет нам разрабатывать не только идеи новых товаров и технологий, но и прогнозировать реакцию и требования клиентов, что называется «из первых рук», это совмещение дает нам возможность уточнять планы производства товаров и обеспечивать обратную связь для наших поставщиков технологий. Большинство компаний поддерживают далеко не такую близкую связь с клиентами, как им кажется или как им хотелось бы. В результате наших тесных взаимоотношений с клиентами поставщики могут услышать от нас такую информацию, которую в противном случае могли бы получить с огромным трудом или не получить вовсе.

Иногда самое простое усовершенствование может значительно сказаться на улучшении общего впечатления и принести клиентам большую пользу. Однажды у нас была проблема с клиентами, которые жаловались на мониторы. Однако, когда мониторы прислали обратно и мы подключили их и провели тестирование, они работали совершенно正常ально. После довольно продолжительного исследования мы выяснили наконец, в чем было дело.

Регулировки монитора были расположены в труднодоступном месте, и, когда экран светился, трудно было выставить параметры контраста или размеров экрана. В обоих случаях клиент испытывал раздражение, и не без причины. А пересылка мониторов взад-вперед была довольно накладна для обеих сторон.

Поэтому мы пригласили поставщиков к себе в штаб-квартиру. Они получили возможность послушать телефонные переговоры, которые наша служба технической поддержки вела с клиентами, и прислали своих техников, чтобы поделиться опытом с нашими сотрудниками. Благодаря совместным усилиям мы поняли, что некоторое усовершенствование программного обеспечения и иное расположение регулировок монитора в состоянии избавить всех от этой проблемы. Наши расходы на гарантийные возвраты мониторов сократились на 40 %.

Если вы намереваетесь просто реагировать на действия своих поставщиков, все, что вы можете получить, – это обычный рыночный стандарт, то есть именно то, что получают все ваши конкуренты. Если же вы научитесь сотрудничать с поставщиками и партнерами по производству высоких технологий, внося свой вклад в их разработки, вы сможете построить по-настоящему крепкие взаимоотношения. Как это сделать?

- Высоко цените выгоду, даваемую информацией: руководители любого уровня во всех хороших компаниях знают сегодня о насущной потребности в общении. Но есть разница в том, чтобы просто делиться информацией или использовать ее как основу для полной перестройки взаимоотношений. В виртуально интегрированной модели бизнеса качество и значение этого общения могут стать важнее, чем материальные ресурсы.
- Напрямую связывайтесь с теми, кто может принимать решения: честный и прямой диалог с поставщиками – столь же необходимое условие здоровья и процветания вашей компании, как общение с сотрудниками и клиентами. Не относитесь к ним как к тем, кто находится «за сценой». Ваше конкурентное преимущество на рынке в значительной степени зависит от того, насколько эффективно и быстро ваши поставщики смогут давать вам то, что в конечном итоге вы намереваетесь продать своим покупателям.
- Переверните традиционные устои: не удовлетворяйтесь стандартным принципом «потребность/поставка», он уже не работает. Страйтесь прийти к варианту «поставка/потребность». Преимущества, получаемые обеими сторонами – экономия времени, рыночная гибкость, сокращение расходов и конкурентоспособность, – просто неограниченны.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

- Мыслите в настоящем времени: пойдите дальше поставки по точному графику – от выигранного времени порой зависит, будете ли вы быстрее всех или поплетеетесь в хвосте. Более тесное общение с поставщиками поможет вам получать то, что требуется, и тогда, когда требуется. В большинстве современных компаний «немного позднее» обычно бывает уже «слишком поздно».
- Грамотно распоряжайтесь расходами на исследования и разработку: большие вложения не всегда означают большую прибыль, как, впрочем, и лучший результат. Исследования и разработка должны действительно предоставлять ощущимую выгоду клиентам, иначе это уже не разработка, а пустая траты времени и денег. Вместо того, чтобы инвестировать в доступные, но рисковые скоро устареть товары, потратьте эти деньги на разработку товаров и услуг, которые будут уникальными в рамках вашей конкурентной стратегии.
- Подключитесь к Интернету; скорость, с которой происходит обмен бесценной информацией, способствует более тесной связи между группами людей, работающими над выполнением одной и той же задачи, независимо от их географического положения.

Относитесь к поставщикам как если бы они были частью Dell. Обмен информацией – от отклика клиентов до характеристик товаров и способов управления запасами – ведет нас к общей победе. Точная координация совместных усилий дает обеим сторонам дополнительные конкурентные преимущества.

14 Дифференциация – залог конкурентного преимущества

С тех самых пор, как Dell превратилась в серьезного противника в борьбе за долю компьютерного рынка, меня нередко спрашивали, как мы побеждаем конкурентов. Отвечаю кратко: если ваша доля рынка исчисляется пока однозначным числом и вам приходится конкурировать с большими компаниями – вы либо научитесь дифференциации, либо погибнете.

Дифференциацию как стратегию вам должен подсказать здравый смысл, если вы ищете способ создать и поддерживать конкурентное преимущество. Однако часто он молчит. Осознанно или неосознанно, многие компании изобретают стратегии, лишь незначительно отличающиеся от применяемых их конкурентами.

На протяжении этой книги я описал некоторые главные отличия, которые выделили в Dell. Это исключительно высокий уровень обслуживания клиентов, высокая скорость использования запасов и вывода новых поколений товаров на рынок, сосредоточенность на создании целостного впечатления у клиента и, разумеется, сама прямая модель, которая дает нам непосредственное представление о желаниях клиентов и возможностях поставщиков. На основании своего опыта в качестве руководителя Dell я изложил здесь некоторые принципы создания существенных отличий от конкурентов.

Сосредоточьтесь на своих клиентах, а не на конкурентах

Многие компании так увлекаются тем, что делают их конкуренты, что проводят большую часть времени, оглядываясь назад, вместо того, чтобы смотреть вперед. Если вы сосредоточите всю энергию на поступках конкурентов, это будет просто-напросто означать, что вы упускаете из виду главный источник вашего возможного преимущества: ваших клиентов. Компании, достигшие успеха сегодня, и, что, возможно, еще важнее, компании, которые достигнут его завтра, – это те, кто сумел максимально приблизиться к удовлетворению нужд покупателя.

Когда я основал компанию, основываясь на идее проектирования и продаже сделанных на заказ компьютеров конечному потребителю напрямую, минуя посредников, меня не смутил тот факт, что на всем протяжении существования компьютерной индустрии конкуренты сбывали массовые модели опосредованно – через дилеров или дистрибуторов. Наоборот, я был полон энтузиазма от возможностей, которые давал мне этот новый способ ведения бизнеса. И хотя то, что мы делали, не имело precedентов, нас поддерживала мысль, что клиенты точно говорят нам, какие именно товары и функции им необходимы. Наш подход оказался успешным не потому, что мы были единственной компанией, которая им пользовалась, а потому, что мы были единственной компанией, одержимой стремлением удовлетворить потребности клиентов в качестве, скорости и обслуживании.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

Поскольку прямая модель давала такое значительное преимущество, в какой-то момент мы поняли, что конкуренты снова попытаются нас копировать (как многие уже пытались 10 лет назад). В 1997 году, вскоре после того, как Стив Джобс принял на себя руководство переживающей не лучшие времена компанией Apple Computer, он провел пресс-конференцию, на которой провозгласил, что Apple намеревается вступить в борьбу с Dell, начав торговаться напрямую. Примерно в то же время Compaq и IBM объявили, что они тоже приступают к прямым продажам.

Мы отреагировали тем, что продолжили делать то же самое, что делали и раньше: сосредотачиваться на клиентах, а не на конкурентах.

Когда наши «непрямые» конкуренты объявили, что будут торговаться напрямую, они фактически признали превосходство нашей системы работы с клиентами. Безусловно, очень приятно, когда решение конкурентов подтверждает правильность вашего курса, а в нашем случае, я считаю, оно поможет ускорить переход от старой модели бизнеса (непрямой) к новой (прямой).

Благодаря информации, которую мы постоянно получаем от наших клиентов и поставщиков, мы действительно имеем возможность непрерывно выбирать, какие именно товары и услуги продавать клиентам в каждый момент времени и какие из них приносят клиентам наибольшую выгоду. Это позволяет нам определиться не только в том, каким клиентам предлагать свой товар, но и с кем из компаний конкурировать.

Демонстрируйте конкурентам «приемы дзюдо»

Для того, чтобы добиться успеха в любой отрасли, нужно сначала понять основы ее функционирования, которые могут открыть вам новые горизонты рынка товаров и услуг. Если вы создаете компанию или ей управляете и при этом оставляете экономику «на потом», вы не сможете разработать в отношении клиентов и товаров стратегии, необходимые для достижения сбалансированного успеха, под которым я понимаю рост доли рынка (или доходов), рентабельность и ликвидность (или поток денежных средств).

Понимание того, как распределяется общий денежный фонд вашей отрасли (на чем ваши конкуренты действительно делают деньги), может открыть вам глаза на совершенно новые возможности. Представьте себе конкурента, который обладает значительной долей и получает большие прибыли на рынке какого-либо товара. Затем подумайте о том, насколько привлекательно было бы использовать эту его силу в своих интересах. Ведь ваш конкурент, скорее всего, не сможет достойно ответить на агрессивную атаку без значительного сокращения получаемых прибылей.

Мы называем это «приемами дзюдо».

Вот вам пример. В середине 1990-х нам стало ясно, что некоторые из наших конкурентов получают более половины своих доходов от продажи серверов. Более того, цены на их серверы (безусловно, хорошего качества) были неизмеримо и несправедливо завышены, что обеспечивало финансирование других, менее прибыльных частей их бизнеса. Подняв расценки на серверы до таких астрономических высот, они фактически открыто демонстрировали свое уязвимое место, перекладывая дополнительные расходы на лучших клиентов. В результате появилась редкая возможность помешать конкурентам грабить покупателей и одновременно добиться роста своей доли на рынке серверов.

В сентябре 1997 года Dell выпустила новую линию серверов по весьма конкурентоспособной цене. Рынок буквально взорвался. Этот агрессивный шаг позволил нам утвердиться на рынке серверов, где мы сейчас являемся второй компанией в мире, а наша доля составляет 15 %. От души зачерпнув из дохода наших конкурентов, мы в то же время ослабили их способность вести агрессивную политику цен и на других рынках, таких как ноутбуки или десктопы.

На самом деле, за семь лет до этого, под обычные домыслы конкурентов о том, что это не может быть сделано, мы проделали с десктопами аналогичную вещь. И то же самое произошло с рабочими станциями и накопителями данных.

Мы появились на рынке рабочих станций только через год после основных конкурентов. Но уже через девять месяцев мы были компанией номер один в США и вторыми – в мире. Мы предпочли не бросаться вдогонку, чтобы стать первыми, а

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee потратить время на то, чтобы четко оценить возможности, выработать оптимальную стратегию и стать лучшими.

Интернет – еще один прекрасный пример того, как показать конкурентам «приемы дзюдо». Для Dell Интернет является закономерным продолжением прямой модели. А вот многие из наших конкурентов оказались в проигрышной ситуации. Да, разумеется, они говорят, что намереваются торговать напрямую и скопировать нашу модель бизнеса, но за последние десять лет это уже пытались сделать многие – и безрезультатно. Для них переход на прямую модель ведет к неизбежному конфликту каналов распространения. Весь их бизнес построен на традиционном канале дистрибуторов, дилеров и розничной торговли, а не на прямых взаимоотношениях с клиентами. Вступая в прямой диалог с конечным потребителем, непрямой производитель начинает конкурировать со своей же торговой организацией, которая по-прежнему реализует сегодня большую часть их продукции.

Это только способствует более быстрому привлечению общего внимания к Dell. Если потребитель задумывается над приобретением компьютера напрямую у производителя, то что может быть лучше, чем купить его у компании, являющейся лидером прямых продаж? [18]

Превратите недостаток в преимущество

Превращение осознанного недостатка в преимущество – еще один «прием дзюдо» и еще один метод, которым мы пользуемся для укрепления своей конкурентоспособности.

В далекие 1980-е, когда продажа компьютеров впервые начала по-настоящему расти, получить техническую поддержку было так же «просто», как запломбировать зуб. Если вы приобрели свой компьютер у дилера, вам приходилось грузить его в машину и везти в сервис-центр, а отстояв длинную очередь, чтобы сдать его в ремонт, вы имели возможность забрать систему обратно только через несколько дней, а иногда и неделю.

И не было никакой гарантии, что она действительно может быть отремонтирована.

Сразу после основания Dell, потенциальным клиентам было трудно представить себе покупку компьютера по телефону, им казалось, что обслужить такой компьютер будет совсем нереально. При отсутствии магазина, куда его можно было бы сдать, они предполагали, что систему придется запаковывать, отсыпать по почте и потом долго ждать ее возвращения. И, безусловно, учитывая, что компьютер – довольно дорогое приобретение, они боялись, что пересылка по почте могла привести к еще большей поломке (не говоря уже о почтовых расходах).

Конкуренты также предполагали, что, продавая компьютеры напрямую клиентам, Dell не сможет добиться особого успеха в технической поддержке. Обладая дополнительным «преимуществом» торговых организаций и реальных магазинов, они считали, что в обслуживании (как бы ни было плохо оно поставлено) всегда будут нас опережать.

Но они были абсолютно неправы.

С самого начала мы видели возможность для оказания превосходных услуг там, где наши конкуренты ее даже не замечали, – и это стало одной из первых целей нашей компании. В 1986 году мы предложили первую в отрасли программу обслуживания компьютеров «на местах», что-то вроде визита «врача» на дом к «заболевшей» машине. Если у вас с компьютером возникла проблема, вам не нужно было никуда идти, мы приходили сами – в вашу компанию, дом или номер в отеле. Причем приходили в следующий же рабочий день, а иногда – прямо в день вызова. [19]

Неожиданно сервис-центры наших конкурентов стали выглядеть старомодными и невыносимо медленными. Даже сегодня, если вы отвезите свой компьютер для обслуживания в сервис-центр, время ремонта может составить две недели, какой уж там следующий день! И по-прежнему нет никакой гарантии, что он будет отремонтирован. То, что конкуренты расценивали как недостаток, обернулось для нас громадным преимуществом.

Расширение компании за рубежом предоставило еще один шанс вывернуть недостаток наизнанку. В 1980-е годы, когда рассматривалась возможность открытия филиала в Великобритании, мы узнали о существовании компании под названием Amstrad,

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. являвшийся одним из главных лидеров компьютерного рынка этой страны. Всем было известно, что компания продаёт, по сути, одноразовые ПК: очень дешевые машины с большим процентом поломок и абсолютно недостаточной технической поддержкой. Однако в отсутствие реальных конкурентов объем ее продаж составлял совершенно невероятную цифру, что, в свою очередь, открывало прекрасную возможность для нас.

Почему? Продавая ненадежные компьютеры и не обеспечивая их поддержку, Amstrad преподала своим клиентам наглядный урок: никогда не покупать по дешевке у компании, на чей товар и обслуживание нельзя положиться. Это также подготовило рынок продвинутых (хотя и лишенных иллюзий) пользователей, настроенных на покупку более совершенных систем у того, кто предоставит им прекрасное обслуживание и поддержку, даже если эта компания и не имела на их рынке заведомо надежную репутацию. К счастью для нас, Amstrad совершенно не понимала своего рынка и в результате заложила основы для невероятного роста и успеха Dell в Великобритании. А поскольку открытие филиала в этой стране было нашим первым выходом за пределы США, оно послужило отличным стартом для распространения компании по всему миру.

Мы дошли до того, что видим открывающиеся возможности даже в судебном процессе. На заре нашей деятельности один из конкурентов подал на Dell в суд за содержание нашей рекламы. Но подобная стратегия вместо того, чтобы вернуть потерянную репутацию (а следовательно, по мнению этого конкурента, и клиентов), ударила по нему же самому. Из-за шумихи, возникшей в прессе по поводу процесса, и чрезмерной реакции нашего конкурента его клиенты начали задумываться: а не справедливы ли в самом деле наши заявления об аналогичных или даже лучших характеристиках за меньшую цену. В итоге процесс породил повышенное внимание к нашей компании и принес нам известность, которой мы никогда не смогли бы приобрести самостоятельно. А поскольку товары конкурента считались тогда золотым стандартом в отрасли, он придал нашим заявлениям большое правдоподобие, пробудившее интерес к Dell в таких сегментах рынка, которые прежде были нам недоступны, прибавив ускорение нашему движению.

То, что другие считают недостатком, обратите в преимущество.

Ищите преимущество в качестве

Некоторые компании завязаны на идее «серебряной пули» – одного великолепного товара или патента, который охраняется 24 часа в сутки. Но это не то, что способно привести к росту организации в сегодняшней, а тем более завтрашней экономике. Ключом к успеху является не столько прекрасная идея, сколько безукоизненное исполнение и претворение в жизнь хорошей стратегии.

Посмотрите на Disney, или Wal-Mart, или Соке. Их стратегии легко понять, они не так уж сложны. Но – гениальны! И, несмотря на кажущуюся простоту, не многие компании могут реально повторить их успех.

Почему? Вся проблема в исполнении.

Традиционно считалось, что недостаточное количество капитала является барьером для выхода на новый конкурентный рынок. Оглянитесь вокруг – и вы увидите, что этот принцип больше не является справедливым. Информация все в большей степени становится как средством для укрепления конкурентного преимущества компаний, так и оружием, защищающим их от конкурентов.

И, помимо Dell, сегодня существует немало успешных компаний, добившихся процветания, несмотря на то, что начинали они не со страстного желания и хороших идей. Но есть и другие, которые по той же самой причине потерпели неудачу. Разница заключалась в том, что процветающие компании накапливали знания, которые давали им солидное преимущество над конкурентами и которые они затем использовали для усовершенствования своего исполнения, какими бы товарами или услугами ни занимались. Те, кто этого не делал, просто погибли.

Прозрение относительно важности исполнения явилось для многих наших сотрудников результатом еженедельных «Собраний в защиту клиента», проводившихся нами в ранний период истории компании. На этих встречах торговые агенты выступали в качестве «защитников» клиентов, у которых возникли проблемы с Dell, и рассказывали об этих проблемах более широкому кругу сотрудников из разных

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. отделов компании. Там же, на месте, принимались решения о действиях, необходимых для исправления того, что вызвало неудовольствие клиента. И если вы регулярно бывали на таких собраниях, то скоро обнаруживали закономерность: почти все жалобы относились к тем вещам, которые в отрасли считались незначительными, например был ли в коробке шнур питания, легко ли было достать из нее компьютер и насколько точно в срок производилась доставка. Мы начали понимать, что клиенты куда меньше сосредоточены на том, что отрасль полагала достойным внимания – новых функциональных возможностях и модных технологиях, – может быть, именно потому, что как раз данная потребность удовлетворялась достаточно полно. И нас поразило, как незначительные вещи становились достойными внимания для тех, кто только и имел значение на самом деле.

Руководствуясь мы преобладающим в компьютерной индустрии менталитетом, мы могли бы сказать: «Своевременная доставка, обеспечение обслуживания и запасных частей, все это – дело дилера. Наше дело – производство, разработка технологий и прочие приятные вещи». Но, решив торговаться напрямую, мы фактически вызвались отвечать за все, что влияет на восприятие клиента, особенно – за самые «незначительные» детали.

Способность компьютерной индустрии доставлять запасные детали на следующий день, вообще говоря, ограничена. И все, хоть и с неудовольствием, воспринимают это как данность. Но что, если бы компания FedEx попробовала бы доставлять почту на следующий рабочий день только в 90 % случаев? Смогла бы она тогда добиться успеха? Разумеется, нет. В поисках образца для подражания мы предпочитаем не ориентироваться на стандарты, установленные нашими конкурентами. Мы смотрим на компании в других отраслях, такие как FedEx, практикующие исключительное качество исполнения и разделяющие нашу цель создания у клиентов прекрасного впечатления.

Устанавливайте перспективные цели

Почил на лаврах – жди беды, и безразлично, насколько велики были достижения. Пока все идет хорошо, очень легко решить, что вы непобедимы. Но это – именно тот момент, когда вы слабее всего. Именно в такие моменты люди прекращают стремиться к новациям и новым возможностям, а это значит, что ваши конкуренты могут показать вам борцовский прием.

Способ, который мы избрали для поддержания своего конкурентного преимущества, заключается в установлении для себя перспективных целей. Это не обычные цели типа «давайте-ка повысим этот показатель процентов на двадцать», а действительно крупные стратегические задачи. Например, в 1997 году мы поставили себе цель через несколько лет продавать 50 % производимых систем через www.dell.com. Поскольку на тот момент наши продажи online составляли всего лишь 1 млн. долл. в день (а ежегодный доход равнялся примерно 12 млрд.), эта цель казалась неизмеримо смелой. Но цифра не была взята с потолка: мы тщательно скользуяли общий рост рынка, его потенциальные возможности в отношении электронной торговли и потенциальный рынок наших товаров, взяв при этом, правда, не самый нижний предел рассчитанных показателей. Однако мы не собирались пытаться достичь цели в одиночку. Мы включили в свою работу наших клиентов и поставщиков, чтобы вступить на этот новый уровень в качестве виртуальной команды.

К осени следующего года уже более 20 % ежегодного дохода мы получали через www.dell.com. Конкуренты оказались совершенно неподготовленными, а наши сотрудники почувствовали, что ничто не может их остановить. Вместо того, чтобы спокойно вздохнуть и разойтись по домам, они в нетерпении стремились к покорению следующих вершин.

Разрабатывая стратегию победы над конкурентами, подумайте о ключевых достоинствах своей компании, затем передвиньте переключатель еще на пару делений вперед. Установите четко сформулированные цели и сплотите вокруг них своих сотрудников. Пусть они спросят себя: «Что нужно изменить в нашей работе, чтобы этого добиться?» Попросите их мысленно взглянуть со стороны и подумать о том, что не связано напрямую с их родом деятельности. Им может прийти в голову что-то вроде: «Я мог бы достичь этой цели, если бы кто-то в другой группе тоже начал действовать немного иначе». В бизнесе, где не так уж много заранее установленных стандартов, приходится чаще идти на риск. Это не значит, что он должен быть неразумным. По мере роста компании рискованность наших операций уменьшалась,

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee потому что мы научились лучше понимать, какие именно инновации и эксперименты привели нас к успеху.

Способность экспериментировать рождает конкурентное преимущество. Если способы побуждения сотрудников к эксперименту станут частью вашей системы, люди самостоятельно начнут искать пути дальнейшего усовершенствования.

Катитесь впереди конкурентов

Иногда хорошее нападение – лучшая защита. Великий хоккеист Уэйн Гретцки однажды так объяснил свой успех: «Я качусь не туда, где шайба сейчас, а туда, где она вскоре окажется». Мы стараемся оставаться подвижными и быть наготове всегда. Когда конкуренты достигнут места, где мы только что находились, мы должны уже форсировать новые рубежи, став сильнее и заняв стратегическую позицию, нацеленную на еще больший успех.

Чтобы оказаться там, где будет шайба, нужно думать о характерных для бизнеса переменных факторах: изменениях в покупательском спросе, в технологии, в существующей и потенциальной конкуренции и о самом главном изменении – о том, что можно сделать иначе в вашем собственном бизнесе. У разработчиков есть поговорка: «Если что-то может быть сделано, то будет сделано». Если что-то может быть усовершенствовано, найдется и тот, кто отыщет способ, как это сделать. И – каким бы бизнесом вы ни были заняты – этим «кем-то» лучше стать вам.

Мы стараемся сами инициировать перемены. Мы помогли привлечь клиентов к покупке компьютеров через Интернет и тем самым изменили природу электронной торговли в нашей отрасли. Но если бы Dell не предвосхитила это изменение, мы стали бы беззащитными перед тем конкурентом, который сделал бы это первым.

В мире, где технологические изменения происходят с потрясающей скоростью, потребитель будет играть все большую роль в принятии решений о производстве будущих товаров. Благодаря Интернету конкретное географическое расположение начнет утрачивать значение, конкурентам придется выложить все карты на стол, и возможность рассмотреть их даст потребителям ни с чем не сравнимый шанс практически мгновенно сравнивать товары и цены. На таком прозрачном для всех рынке прошлые ценности могут быстро превратиться в обузу.

Вы должны постоянно быть в курсе изменений конкурентной ситуации в вашем бизнесе и стараться предвосхитить их еще до того, как они произойдут.

Что-то удивительное происходит в компании, когда критическая масса людей осознает эти фундаментальные концепции и может способствовать их уточнению. Возрастает стремление к учебе. А растущие знания и опыт вашей компании делают ее конкурентоспособной в условиях новой экономики.

Итак, как дифференцировать свою компанию для создания конкурентного преимущества?

- Думайте о клиентах, а не о конкурентах: конкуренты – это прошлое вашей отрасли, поскольку с годами коллективные привычки имеют тенденцию приживаться. Будущее – это ваши клиенты, именно они открывают новые возможности, идеи и перспективы роста.
- Работайте над постановкой срочных и критичных задач: это не значит, что вы должны назначать крайние сроки или так загружать людей, что они могут скоро выдохнуться. Устанавливайте планку чуть выше обычного, чтобы сотрудники могли стремиться к смелым целям и разумнее строить свою работу.
- Превратите самую сильную сторону своих конкурентов в их уязвимое место: как у каждого великого спортсмена, так и у каждой великой компании есть своя «ахиллесова пятка». Изучайте «игры» своих конкурентов: используйте их слабости, демонстрируя их основные достоинства.
- Будьте оппортунистами и действуйте быстро: старайтесь отыскать новые возможности, особенно если они далеко не очевидны. Сосредоточьтесь на клиентах – не значит полностью игнорировать конкурентов. Если что-то, буквально только что сделанное (или не сделанное) вашими конкурентами, дает вам шанс, сумеете ли вы распознать его и использовать немедленно? Сегодня вопрос о конкурентном

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. преимущество решается каждый день. Необходимо действовать быстро, быть наготове и уметь практически мгновенно вносить изменения в налаженную работу.

- Нацеливайтесь на точные броски, а не на круговую пробежку: бизнес похож на бейсбол. Лучше набрать самое высокое число попаданий, чем все время стараться забросить мяч как можно дальше. Если ваш соперник пробивает 300 – вы захотите пробить 350 или 400. Тысячу не пробивает никто, поэтому об этом не стоит даже волноваться. Необходимо сосредоточиться на том, чтобы каждый раз, когда только возможно, оказываться лучшим. Поскольку товар, способный побить в игре все ставки, или технология века попросту не существует, ваше конкурентное преимущество должно исходить из качества исполнения, приобретения новых знаний, изучения экономики своего бизнеса и обеспечения беспрепятственного движения информации.
- Будьте охотником, а не дичью: успех – опасная вещь, поскольку в этот момент вы одновременно непобедимы и уязвимы. Всегда старайтесь сохранять сосредоточенность своей команды на дальнейшем росте компании, приобретении и захвате новых рынков. Даже оказавшись лидером, не допускайте, чтобы ваши сотрудники действовали с этих позиций. Это ведет к самодовольству, а самодовольство – к гибели. Побуждайте людей думать: «Это хорошо. Все сработало. А теперь, как мы можем применить полученный опыт для преодоления новых рубежей?» Между этим вопросом и вопросом, как уберечь уже имеющихся клиентов, – большая разница.

Если сравнивать Dell с ее торговыми конкурентами – оптовыми и розничными фирмами, продающими товары организациям, – мы, как нам кажется, обладаем рядом существенных конкурентных преимуществ. Мы реально производим собственную продукцию, поэтому знаем о своих товарах больше, чем любой продавец – о том, что стоит на полках его магазина. В компаниях – наших клиентах – мы общаемся с людьми, отвечающими за технологию и планирование, а не только с отделом закупки. Особые преимущества имеет наша техническая поддержка, ведь мы всегда можем обратиться напрямую к инженеру за необходимыми изменениями в товаре или более подробной информацией...

Наша бизнес-модель является более эффективным и крепким экономическим двигателем, что позволяет нам инвестировать средства в более сложные системы и их поддержку, а также нанимать и обучать лучших сотрудников. Многие торговцы страдают сейчас от того, что производители выжимают из товара все, что можно, не оставляя возможности продавцу заработать хоть малую прибыль. Поэтому они не в состоянии нанимать и обучать хороших сотрудников. Такое давление со стороны непрямых производителей мешает торговым организациям расширяться и в географическом смысле, так что они не могут соревноваться с нами на мировом уровне. Если вы оглянетесь вокруг, то поймете, что международных торговых корпораций просто не существует.

Иными словами, непрямой канал все время вынужден защищаться от нашего наступления.

Настоящей наградой Dell будет изменение бизнес-моделей наших конкурентов, а мы продолжим развитие прямой модели и расширение своего бизнеса. Удастся ли им найти способ усовершенствовать то, что мы избрали в качестве главной дифференциации?

дать ответ на этот вопрос в состоянии только время.

15 Пользуйтесь переменами в интернет-экономике

Куда бы я ни пришел, выступаю ли с речью или разговариваю с клиентами, меня все время спрашивают об электронной торговле и будущем бизнеса. Вне зависимости от аудитории, снова и снова звучит один простой вопрос: что же будет дальше?

Высокие технологии особенно славятся стремительными изменениями, но сегодня и компании, относящиеся к другим отраслям, не могут остаться в стороне. Распространившееся по всем большим и малым компаниям использование компьютерной техники и безумная скорость, с которой происходит обмен информацией, сделали готовность к переменам неотъемлемым условием успеха любой компании.

Изменения уже не представляют собой просто необходимость времени от времени реагировать на глубокие тенденции в развитии отрасли. Сегодня их скорее можно

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee трактует, как китайский иероглиф, переводящийся как «кризис», который совмещает в себе и опасность, и шанс. Изменения – это и есть ваш шанс. Для них характерны одновременно и постоянство, и сиюминутность, потому что, если уж ситуация изменилась, можно ручаться, что она изменится еще не раз.

Научиться извлекать выгоду из постоянных перемен – следующий рубеж успеха.

Ищите новые возможности в эпоху перемен

В Dell мы никогда не рассуждаем о том, как «справиться» или «разобраться» с переменами, потому что в нашей жизни они присутствовали постоянно. «Справиться» с переменами подразумевает, что они – временное неудобство, которое можно разрешить или как-нибудь ограничить, но на самом деле это не так. Для того, чтобы найти свой шанс в эпоху постоянных изменений, главное – принять эти изменения всей душой.

Многие компании испытывают перед переменами вполне понятный страх. Если исходить из того, что дела обстоят «самым наилучшим образом», изменения воспринимаются как что-то негативное, нарушающее статус-кво. Компании тратят время и деньги на управление кризисными ситуациями, пытаясь ограничить и/или минимизировать изменения, и даже не задумываются, что то самое, чего они так боятся, может быть лучшим шансом из когда-либо представлявшихся.

Мы ныряем в изменения с головой. Отчасти потому, что мы постоянно с ними сталкивались, но отчасти из-за того, что в современной экономике это необходимость. Если вы ведете дела напрямую, то спрятаться от изменений вам некуда. Да и не нужно, потому что перемены ведут к новому росту. Мы обнаружили, например, что наша готовность постоянно пересматривать и адаптировать свою стратегию, основанную на прямой модели, дает нам возможность расти гораздо быстрее того рынка, на котором мы работаем. И все же чем больше становится компания, тем труднее набирать новых сотрудников, наращивать инфраструктуру и производственные мощности, чтобы соответствовать быстрому росту. Поэтому, хотя это и кажется противоречием вышесказанному, очень много времени мы тратим на планирование и подготовку к изменениям: разрабатываем стратегию и поощляем сотрудников к этим переменам.

Тщательное планирование и изложение возможностей, связанных с изменениями в ситуации на рынке или в потребностях клиентов, – хороший способ научить ваших сотрудников тому, чтобы они были готовы к переменам и не испытывали перед ними страха. Это поможет вам разработать коллективный подход к переменам, при котором каждый будет знать, что ему делать, а также внесет в вашу работу долю нестабильности, позволяющую расти, динамично развиваться и приспосабливаться в том темпе, которого требует ситуация.

Умение извлекать пользу из перемен способствует не только росту вашего бизнеса. Оно учит ваших сотрудников быстрее реагировать на кризисные ситуации и развивает их воображение, помогая в поиске новых решений. Таким образом, ваша способность принимать изменения вырастает в новое конкурентное преимущество.

Готовьтесь к жизни в гибком, стремительно меняющем окружении – это сегодня является скорее нормой, чем исключением. Чтобы научиться пользоваться изменениями, вы должны понять, как подчиняться им, двигаться вместе с ними и черпать из них новые силы.

Другого способа просто не существует.

Используйте возможности Интернета

«Перемена» была одним из бессмысленных и аморфных словечек экономики типа «культуры» или «работы в команде», о которых люди все время рассуждали, толком не понимая, что же изменилось? да все.

Возьмем, к примеру, Интернет. Это один из наиболее мощных катализаторов, приведших к изменению экономики столетия. Благодаря Интернету количество информации и скорость, с которой происходит ее обмен, значительно возросли. Быстрое и эффективное движение информации экономит время и деньги. Оно трансформирует организации, потому что сокращает бумажную работу, уменьшает организационные наслоения и связывает воедино глобальные предприятия.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee.

В связи с доступностью большого диапазона товаров по низким ценам, стоимость компьютеров значительно снизится. Это принесет с собой огромные изменения в самом способе существования мирового сообщества: от скорости, с которой функционирует экономика, и вариантов ее строения до того, как будут распределяться доходы и расходы. Изменится все: образование, правительство и наша повседневная жизнь.

Большая часть экономики строится на косвенных и операционных расходах. Иными словами, цена, которую покупатель платит за какой-либо товар, является функцией операционных расходов и скорости и эффективности предварительного взаимодействия. Учитывая информационную революцию в целом и появление Интернета в частности, все эти понятия сваливаются в огромный миксер и смешиваются, давая в результате что-то совершенно новое.

Я уже упоминал, что ценность запасов постепенно сменяется ценностью информации. Материальные активы обмениваются на активы интеллектуальные. Любая маленькая компания может позволить себе приобрести компьютер, подключиться к Интернету и получить в свое распоряжение все средства крупного предприятия. Закрытые системы бизнеса уступают дорогу партнерским взаимоотношениям, и предприятия зависят друг от друга куда больше, чем когда-либо прежде.

Было время, когда главным источником конкурентного преимущества являлись лицензированные технологии, цена на которые была чрезвычайно высока. Но мне кажется, что по мере взросления компьютерной индустрии и развития компаний дифференциация по товарному признаку будет все более труднодостижимой. И на ее место в качестве источника фундаментального конкурентного преимущества встанет новаторское переосмысление процесса.

С появлением Интернета новаторство уже не будет исчисляться минимальными усовершенствованиями. Интернет стирает традиционные границы между поставщиком и производителем, производителем и клиентом. Это сокращает время и расстояния до немыслимого прежде уровня. И мне кажется, что в то время как многие целиком сосредоточились на электронной торговле, использование Интернета в качестве канала сбыта составляет только часть его выгоды для современного бизнеса. Его реальный потенциал заключается в способности изменять взаимоотношения в традиционной цепочке «поставщик-производитель-потребитель».

Те компании, которые не смогут воспринять эти изменения, закончат жизнь на обочине прогресса.

Используйте равные шансы

Одним из наиболее потрясающих результатов, связанных с использованием Интернета, является его способность выравнивать возможности игроков. Эффективность и польза от его применения не ограничиваются только крупными компаниями или компаниями с определенным уровнем доходов. Поскольку Интернет лишен дискриминации, небольшие компании получают невероятные возможности захватить определенную долю рынка даже у лидеров своей отрасли.

Мне кажется, что нам предстоит стать свидетелями новой волны промышленной революции, не похожей на медленную эволюцию, например в средствах транспорта, потребовавшую многие годы на переход от железнодорожного транспорта к воздушному. На этом витке эволюции мы увидим, как компаниям, построенным в соответствии с традиционной структурой предприятия, бросят вызов новые, меньшие по размеру и более эффективные компании – прямо с момента своего возникновения. Логичным следствием развития Интернета с точки зрения расходов будет смещение рынка в пользу более эффективных организаций (а не самых крупных или богатых), то есть тех компаний, которые в состоянии обеспечить максимальную выгоду своим клиентам; они получат наибольший доход, требующий при этом меньших материальных активов. Производительность их вложений будет значительно выше, чем у предприятий традиционной модели, потому что материальные активы они заменят информационными.

Поскольку данные и информация будут перемещаться на суперскоростях, такие предприятия смогут построить более простую и эффективную систему. Отпадут вопросы о том, правильно ли спрогнозировали ситуацию, разумно ли разместили материальные активы (торговые точки и запасы), – иными словами, правильно ли

з посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee сделали ставки. В результате этим новым предприятиям будет легче наращивать свою структуру, чем традиционным (особенно если они выйдут на крупный рынок), они будут в состоянии поддерживать высокие темпы роста на протяжении продолжительного времени.

Это произойдет не сразу, но обязательно, хотя и не для всех видов товаров одновременно. И никто не может знать, как именно будет выглядеть наш мир, когда все эти перемены свершатся. Однако в качестве предварительного ознакомления вы можете внимательнее изучить опыт Dell и Amazon.com. Рано и агрессивно начав использовать Интернет, обе эти компании потребовали от своих отраслей совершенно новой структуры себестоимости и уровня эффективности. Когда этот новый уровень станет нормой, а не исключением, конкурентное преимущество будет основываться на обслуживании и индивидуализации, удобстве и простоте взаимоотношений.

Компании, освоившие эти навыки, смогут расти значительно быстрее стандартов своей отрасли, постоянно демонстрируя повышение ежегодных продаж и доходов не менее 30 %. Это сверхбыстрый рост, и я верю, что вы в состоянии достичь его в условиях сетевой экономики.

Стремитесь к сверхбыстрому росту

Традиционное общественное мнение утверждает, что высочайшие темпы роста невозможно поддерживать на протяжении значительного времени. Почему? Традиционно считается, что либо компания вырвется из-под контроля, либо возьмет свое неизбежный ритм жизни товара, и рост сам собой замедлится.

И вновь я говорю, что общественное мнение заблуждается. У нас в Dell такие темпы роста сохраняются уже пятнадцать лет. При помощи виртуальной интеграции как с нашими клиентами, так и с поставщиками мы смогли построить организацию с легко наращиваемыми мощностями и продолжаем расти почти вдвое быстрее других в своей отрасли. Сегодня мы видим, как подобное же явление происходит с большим числом компаний. Неудивительно, что большинство из них составляют компании в связанных с Интернетом областях или те, кто принял Интернет и сделал его ключевым элементом своей стратегии бизнеса.

Ну и как же такой компании, как Dell, удается поддерживать темпы роста? И как добиться того же вашей компании?

В основе ваших экономических возможностей должен лежать превосходный товар или услуга. Вы должны понять фундаментальные экономические принципы своей отрасли и найти, в чем именно заключается ваш шанс.

В случае с Dell мы создали то, что, по нашему мнению, является оптимальным способом производства и продажи ПК. Мы также систематически добавляем новые предприятия, которые тесно связаны друг с другом и поддерживают взаимное развитие. Например, производство десктопов – прекрасный бизнес, но можно предположить, что по мере достижения успеха скорость роста этого конкретного предприятия будет снижаться, пока не сравняется со средней по отрасли. Иными словами, отдельно взятые десктопы не в состоянии поддерживать развитие компании на протяжении продолжительного периода. Однако, успешно добавив к нему серию других предприятий, будь то производство товаров (таких как серверы или рабочие станции) или услуг (аренда, Dell Plus и управление активами), мы смогли сохранить темпы роста более 40 % на протяжении последних семи лет.

Естественно, нам пришлось наращивать и расширять инфраструктуру в соответствии с ростом компании и тонкий баланс между инфраструктурой производства и опасностью ее наращивания, который может пересечур опередить реальный рост компании – одна из наиболее сложных проблем, с которыми приходится бороться любому быстрорастущему предприятию.

Но отсутствие у такой компании «багажа прошлого» – освященных временем традиций, устоявшейся практики и методики – означает, что у нее куда больше шансов успешно импровизировать по ходу дела. Быстрорастущие компании – образец организаций, развивающихся на собственном опыте. Их выживание зависит от способности приспособливаться и меняться. Поскольку ресурсов и персонала всегда недостаточно, они, скорее всего, не будут создавать чрезмерно формальные или жестко структурированные системы. Главная цель – чтобы существующие структуры были достаточными для того, чтобы компания не вырвалась из-под контроля, но не

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. чрезмерными,ющими помешать вашей быстрой адаптации.

Если молодая, растущая компания верит в свое будущее, она будет вкладывать средства в развитие системы управления, способной обеспечить продуктивность на протяжении многих десятилетий. И хотя сверхбыстрый рост вряд ли продлится вечно (ничто не может длиться долго, этому будут мешать многие факторы), он будет хорошей репетицией перед десятилетиями надежно контролируемого роста.

Стремитесь к виртуальной интеграции

Интернет не только придает ведению дел во многих компаниях дополнительное ускорение, но и способствует смене традиционной вертикально интегрированной модели бизнеса на модель с виртуальной интеграцией. Создав информационное партнерство с клиентами и поставщиками, Dell приобрела преимущества четко организованной цепи поставок, которые обычно характерны для компаний с вертикальной интеграцией. В то же время мы могли продолжать сосредотачиваться на наших основных достоинствах и одновременно поддерживать темпы и гибкость, необходимые компании, чтобы успешно конкурировать в эпоху информационного бума. Это мы и называем виртуальной интеграцией, сфокусированной на информационных ресурсах, в отличие от вертикальной интеграции, опирающейся на ресурсы материальные. Для Dell концепция, лежащая в основе виртуальной интеграции, явилась естественным развитием прямой модели ведения бизнеса. Наша компания была основана на простом допущении, что благодаря продаже ПК напрямую конечным покупателям Dell сможет быстрее распознать их потребности и обеспечить наиболее эффективные системные решения, удовлетворяющие эти потребности. Поскольку мы начинали свое дело с незначительного капитала, нам потребовалось очень узко определить те этапы, на которых мы создаем дополнительную выгоду для наших клиентов. Вместо того, чтобы пытаться достичь совершенства в производстве всех компонентов и частей, которые входили в конечный продукт, мы заключили партнерские соглашения по производству этих капиталоемких устройств с поставщиками и сосредоточились на разработке ориентированных на клиентов системных решений.

Конечная цель виртуальной интеграции – улучшение целостного впечатления клиента. Наша компания и так всегда сосредотачивалась на покупателе, но нам казалось, что мы можем достичь большего. Развивая в себе своего рода «критическую точку зрения», мы стараемся взглянуть на все с позиции клиентов и, в свою очередь, можем значительно улучшить впечатления, которые они получают. Нам недостаточно обеспечивать наилучшее обслуживание в компьютерной индустрии, мы хотим сравняться с лучшими мировыми компаниями сферы услуг, такими как Nordstrom и FedEx. Соответственно, мы стараемся у них учиться, постоянно задавая себе вопросы: «Насколько просто для клиента отследить через Интернет посылку, отправленную FedEx?» или «Насколько приятное впечатление создает у клиента общение с Nordstrom?» Мы стараемся конкурировать не только с компьютерными компаниями, но и с компаниями, славящимися созданием прекрасного впечатления на своих клиентов.

Ни одна компания не может добиться успеха в одиночку. Мы нуждаемся в помощи наших партнеров – Intel, Microsoft и др. – компаний, занимающихся доставкой и обеспечивающих обслуживание на местах, производителей дисководов и мониторов, а также всех наших сотрудников, от тех, кто находится на «передовой» – в отделах продаж, технической поддержки и на производстве, – до кадровой службы, бухгалтерии и других отделов, обеспечивающих нам надежный тыл. Виртуальная интеграция – неотъемлемое условие в процессе создания оптимального впечатления у клиента, поскольку такое впечатление требует действительно скоординированных усилий от всех партнеров, с которыми мы работаем.

Объединяйтесь на электронном уровне

Интернет является итогом развития сетевой технологии, на электронном уровне он увязывает воедино весь мир.

Прошли те дни, когда, забив магазин товарами, вы могли надеяться, что предусмотрели все потребности своих покупателей. Простота и эффективность покупки через Интернет ломает эти барьеры, давая вам метод отслеживать количество оставшихся товаров, характер структуры себестоимости и то, что приносит вам максимальную прибыль.

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. Производители не могут больше относиться к поставщикам как к уличным торговцам, с которыми можно торговаться, пока не выжмешь из них последний цент. Не можем мы относиться и к клиентам как просто к рынку сбыта товаров и услуг по выгодной цене. Нам необходимо воспринимать и поставщиков, и клиентов как партнеров, с которыми мы сотрудничаем в стремлении найти способы повысить эффективность всей цепочки начисления стоимости, а не только на уровне каждого отдельного предприятия. Таким образом, мы можем выстроить более глубокие и долговременные отношения, приводящие к большей эффективности, лояльности и долговременному сотрудничеству всех участников.

Мы, в Dell, стараемся создать такую структуру, которая позволит достичь интеграции всех подразделений: клиентов, сотрудников и поставщиков. Но наибольшей продуктивности модель достигает тогда, когда удается интегрировать все три ее составляющих. В этом – истинная сила и будущее прямой модели, и основана эта сила на Интернете. Чтобы добиться успеха, вы должны научиться использовать Интернет и построить информационное партнерство как с производителями, так и с клиентами. Без этого вам просто не выжить, а достигнув этого, вы получите возможность стать частью глобального изменения конкурентных отношений и заново переосмыслить выгоду, приносимую вами своим клиентам и акционерам.

Результаты могут быть просто революционными.

Вот стратегии, которые в значительной степени определили наш успех. Дальнейшее их развитие может гарантировать и вам, и нам последующее процветание в условиях новой экономики.

- Ожидайте перемен и планируйте в расчете на перемены. Не расценивайте их как потенциальную угрозу, а постарайтесь увидеть в них свой шанс. Побуждайте своих сотрудников к поиску признаков изменений в вашей отрасли. Помните: вы не рискуете, сохраняя статус-кво, но и прибыль таким образом получить невозможно.
- Используйте Интернет, который является наиболее эффективным и всеобъемлющим источником перемен в сетевой экономике. Вне зависимости от вашей отрасли, вести дела «как обычно» вам уже не удастся. Воспользуйтесь Интернетом, чтобы разрушить существующие барьеры. Если вы – большая компания, он поможет вам установить прямые связи с вашими сотрудниками, клиентами и поставщиками, позволит работать быстрее и научит извлекать выгоду из каждой новой волны перемен. Если вы – небольшая компания, он даст вам возможность сравняться с крупными игроками, снизив косвенные и прямые затраты и открыв новые пути для общения и повышения конкурентоспособности.
- Измените приоритеты. В сетевой экономике цена уже не является наиважнейшим фактором. По мере того, как Интернет все более выравнивает возможности компаний, конкурентоспособность в гораздо большей степени станет зависеть от исполнения. делайте упор на индивидуальный подход, удобство и простоту взаимодействия со своими клиентами.
- Стремитесь к росту осознанно. Для того, чтобы стать сверхбыстрорастущей компанией, требуются как импровизация, так и планирование. В сетевой экономике возможно не только достичь высокого темпа роста, но и поддерживать его в течение продолжительного времени.
- Проведите виртуальную интеграцию своего бизнеса. Ищите возможности для виртуального сотрудничества, чтобы сократить лишние этапы, повысить эффективность и создать у клиента наилучшее общее впечатление. Страйтесь быть лучшими в мире, а не только в своей отрасли.

Заключение

Вполне естественно, что меня часто спрашивают, когда же Dell наконец притормозит или когда наступит насыщение компьютерного рынка.

Я искренне верю: мы являемся частью того, что стремительно превращается в крупнейшую отрасль в мире, – и это только начало. Количество пользователей и распространенность ПК пока еще относительно невелики в сравнении с мировым населением. Зная, как распространились и проникли в миллионы компаний и миллиарды домов такие товары, как телевизор, калькулятор или телефон, я верю,

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. что то же самое произойдет со временем и с компьютерами. Соответственно, рынок персональных компьютеров и сопутствующих товаров и услуг в ближайшие 10–20 лет должен пережить невероятный рост и гораздо более глубокое проникновение во все сферы экономики и жизни.

Я знаю, что ни одна компания не в состоянии вечно расти со скоростью более 50 % в год. Тем не менее я верю, что Dell имеет блестящие перспективы в течение еще многих лет расти быстрее, чем растет наша отрасль.

Почему?

Доля рынка нашей компании по-прежнему составляет только 11 %. Если бы мы занимали 50 % рынка, как Coca-Cola, я, возможно, больше волновался бы о снижении темпов нашего роста до средних по отрасли. И хотя мы на многих рынках являемся компанией номер один, 11 % далеко не исчерпывают всех наших возможностей, по мере того, как мы осваиваем новые географические области, товары, сегменты рынка, услуги и главное – стремимся к обретению лучшей репутации у наших клиентов. Даже самые «заслуженные» наши предприятия по-прежнему растут в значительно более высоком темпе, чем отрасль в целом.

Мы также располагаем структурно-экономическим преимуществом и массой неиспользованных возможностей. Подумайте только обо всех предприятиях, которые мы можем открыть. Если говорить о товарах – это десктопы, ноутбуки, серверы, накопители и многое другое. Если задуматься о географии – Соединенные Штаты, Европа, Япония, Азия и Южная Америка. А ведь существуют еще и стратегии, которые привели нас к нынешнему успеху: создание товаров на заказ, сегментация, Интернет и полная сосредоточенность на каждом отдельном клиенте.

Я верю, что мы нашли именно ту модель бизнеса, которая необходима в век информации. Мы значительно опережаем конкурентов в том, что касается прямого взаимодействия с клиентами и поставщиками, что, по нашему мнению, приобретет еще большую важность, по мере того, как весь рынок начнет смещаться в сторону прямой модели сбыта. Нашим конкурентам еще придется нас догонять. Но самое главное – нам удалось построить отношения, основанные на доверии и общении со своими основными союзниками: нашими сотрудниками, клиентами и поставщиками. Вместе мы смело глядим в будущее с каждой нового, любовью к познанию и готовностью принять любые перемены в нашей постоянно меняющейся отрасли.

Нет такой компании, которая смогла бы постоянно работать без ошибок. Но ключ к нашему успеху – внутри нас самих. Он связан с пониманием собственных достоинств и готовностью к эксперименту, с решимостью учиться на своих ошибках и постоянно совершенствоваться, со стремлением бросить вызов общепринятым мнению и мужеством следовать своим убеждениям. Он связан с врожденным желанием избегать лишних шагов.

Вот истинные истоки тех стратегий, которые и в далеком будущем должны помочь нам (и вам) революционизировать наши отрасли.

Об авторе

Майкл С. Делл является председателем правления и главным управляющим Dell Computer Corporation – лидера прямых продаж компьютерной техники и наиболее быстрорастущей компьютерной компании в мире.

Делл основал свое предприятие в 1984 году, имея лишь 1000 долларов и беспрецедентную для компьютерной индустрии идею: обойтись без посредников и продавать сделанные на заказ компьютеры напрямую конечному потребителю.

Используя новаторский принцип прямого маркетинга, Dell Computer Corporation утвердила в качестве одного из двух крупнейших производителей компьютерной техники в мире. В числе ее корпоративных клиентов – большинство компаний, входящих в рейтинг 500 крупнейших компаний Америки, публикуемый журналом Fortune. С включением в этот рейтинг несколько лет тому назад Dell Computer Corporation, Майкл Делл стал самым молодым главным управляющим среди компаний, когда-либо входивших в этот список. Сегодня Fortune называет Dell Computer Corporation четвертой в Америке и девятой в мире из числа компаний, вызвавших самое большое восхищение общественности.

Майкл Делл удостоился немалых наград за выдающееся пророчество, получив титулы «Предприниматель года» от журнала Inc., «Человек года» от журнала PC, «Главный управляющий года» от журнала Financial World и многие другие. В 1997, 1998 и 1999 годах Business Week включала его в список «25 лучших

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee руководителей года». Делл является членом Совета директоров торговой палаты США и обладателем премии Computerworld/Smithsonian.

Примечания

1 NASDAQ (сокр. от National Association of Securities Dealers Automated Quotation) – американская фондовая биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологичных компаний (производство электроники, программного обеспечения и т. д.), одна из трех основных фондовых бирж Америки; название происходит от электронной системы получения котировок, положившей начало бирже. – Прим. пер.

2 Это был мой первый опыт в том, что позднее я назову «сегментацией рынка» и что станет одной из наиболее важных стратегий, принесших успех компании Dell. – Прим. авт.

3 OEM (original equipment manufacturer) – «оборудование от производителя», такой же обыденный термин для компьютерной индустрии, как, например, «дебет и кредит». – Прим. авт.

4 Джим Сеймур (Jim Seymour) – основатель и главный редактор журнала PC/Computing. – Прим. пер.

5 Эстер Дайсон (Esther Dyson) – в прошлом председатель правления интернет-корпорации ICANN, член правления многих международных организаций, занимающихся информационными технологиями. – Прим. пер.

6 Оглядываясь назад, я рад отметить, что со временем мы осуществили все, указанное в этом списке, за исключением одного пункта, согласно которому покупатели должны были получить возможность беседовать с роботом, разговаривающим голосом Катрин Денев. – Прим. авт.

7 С тех пор в области управления запасами мы переместились с последнего места на первое. – Прим. авт.

8 Пять процентов – это, разумеется, несколько меньше, чем получали с продаж некоторые наши конкуренты, но у них не было таких темпов роста, как у нас. Нам казалось, что стратегия роста в большей степени отвечает интересам компании на данном этапе ее развития, чем стремление к максимальной прибыли. – Прим. авт.

9 Причиной задержки была непомерная функциональность, когда на компьютер «навешивалось» слишком много дополнительных возможностей, до тех пор, пока его назначение оказывалось непонятным. – Прим. авт.

10 Прекрасное определение далеко идущих целей и основных приоритетов, предложенное Джеймсом К. Коллинзом и Джерри Поррасом в чрезвычайно конструктивной книге «Построено на века» (Built to Last). – Прим. авт.

11 Тогда нам казалось, что это – пусть несколько амбициозный, но выполнимый план. Как оказалось, в реальности мы его перевыполнили, причем намного, и достигли через три года объема продаж в 12,2 млрд. долл. – Прим. авт.

12 Эта цифра была позднее исправлена на 300 млрд. долл. к 2002 году. – Прим. авт.

13 «Мусорные гонки» (scavenger hunt) – игра, участники которой должны собрать определенные предметы (не покупая их) за ограниченное количество времени. – Прим. пер.

14 Мы обнаружили, что низкие цены – лишь одна из трех составляющих, влияющих на принятие клиентом решения о покупке, две другие – это обслуживание и техническая поддержка. – Прим. авт.

15 В 1991 году компания J.D. Power провела первое исследование компьютерной индустрии. Мы завоевали самую высокую оценку, так как клиенты, покупающие товары у Dell, получали большее удовлетворение, чем те, кто приобретал их по другим каналам, благодаря возможности внести свой личный вклад в создание этого товара. – Прим. авт.

16 Многих клиентов волнует конфиденциальность информации, передаваемой через

в посредников. Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии. Майкл Делл buckshee. Интернет. Политикой Dell с момента ее основания являлось сохранение приватной информации о клиентах; другими словами, мы не торгуем списками клиентов ни при каких обстоятельствах, вне зависимости от того, заказывали они систему online, по телефону или по факсу. В некоторых компаниях политика конфиденциальности означает, что они обязуются оповестить вас перед тем, как эта информация будет кому-то передана. Наша политика это исключает – и точка. – Прим. авт.

17 Согласно существующим в отрасли стандартам, мы можем делать это с такими товарами, как мониторы: ставить на них наше название, хотя они и не сделаны непосредственно Dell. – Прим. авт.

18 Особенно учитывая, что большинство непрямых компаний, которые провозглашают решимость торговать напрямую, еще не могут реально поставлять продукцию таким образом. – Прим. авт.

19 Позднее мы расширили эту услугу, включив в нее обслуживание в течение двух или четырех часов. – Прим. авт.

Спасибо, что читали книгу на форуме Бакши buckshee-Спорт, авто, финансы, недвижимость. Здоровый образ жизни. Приятного чтения!

<http://buckshee.petimer.ru/>

<http://petimer.ru/> Интернет магазин, спортивное питание, косметика, сайт Интернет магазин одежды Интернет магазин обуви Интернет магазин

<http://worksites.ru/> Разработка интернет магазинов. Создание корпоративных сайтов. Интеграция, Хостинг.

<http://filosoff.org/> Философия, философы мира, философские течения. Биография

<http://dostoevskiyfyodor.ru/> Приятного чтения!

сайт <http://petimer.com/>