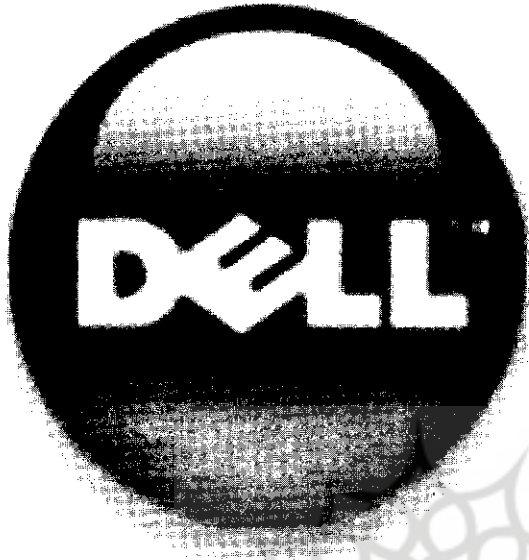


# اندیشیدن پیشگامان مدیریت

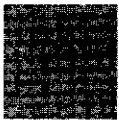


در این  
بخش بیش از صد  
نیمرخ برترین صاحب نظران و  
نویسندگان مدیریت و همچنین پیشگامان  
مدیریت و بنیانگذاران شرکت ها ارائه خواهد شد. در  
هر شماره به معرفی آثار و اندیشه های یکی از مهمترین  
و بانفوذترین نویسندگان مدیریت و همچنین  
معرفی یکی از موفق ترین رهبران  
کسب و کار خواهیم  
پرداخت.



**Micheal Dell**

شپوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



گروه مترجمان میثاق مدیران  
[info@MisaqModiran.com](mailto:info@MisaqModiran.com)

# مایکل دل

## کار آفرین

### پیشینه و ظهور

مایکل دل دوران شغلی خویش را زمانی آغاز کرد که پسر بچه‌ای بیش نبود. او که در روز ۲۳ فوریه ۱۹۶۵ در هیوستون واقع در تگزاس متولد شده، نخستین فرصت تجاری خود را زمانی تجربه کرد که تنها ۱۲ سال داشت. همانند بسیاری از کودکان، دل علاقه زیادی به جمع‌آوری تمبر داشت. اما آنچه او را افراد هم سن و سالش جدا میکرد، رویکرد متفاوتش در این کار بود. او در مدرسه اقدام به خرید و فروش تمبرهایش نمی‌کرد بلکه با مراکز حراجی تماس می‌گرفت و آلبوم‌هایش را برای آنها ارسال می‌کرد. وقتی کسی سفارش می‌داد، مایکل شروع به یافتن تمبرهای درخواستی می‌کرد. روش مستقیم فروش او و روح کارآفرینانه‌اش، نخستین علایم شخصیت او بودند. به عنوان کار تابستانی، او روزنامه هیوستون پست<sup>۱</sup> را به دست مشترکان می‌رساند. مایکل متوجه شد که تماس اتفاقی با مردم با استفاده از دفترچه تلفن، بهترین راه پیروز شدن در کسب و کار نیست. در عوض، او دو گروه مهم را هدف قرار داد: افراد تازه ازدواج کرده و مالکان جدید منازل. او از محضرها فهرستی از کسانی را تهیه کرد که ازدواجشان به تازگی ثبت شده بود. همچنین فهرستی از کسانی را تهیه کرد که به تازگی درخواست وام مسکن داده بودند. سپس شخصاً برای آنان نوشت و نخستین

تبلیغات مستقیم پستی خود را عملی ساخت. مشترکان به سوی او سرازیر شدند. وقتی ترم جدید مدرسه آغاز شد، از دل خواسته شد تا به عنوان بخشی از تمرینات درس اقتصاد، مالیات بر درآمدش را محاسبه کند. بعد از محاسبه درآمد، دل سودش را ۱۸۰۰۰ دلار اعلام کرد. معلم دل که فکر میکرد او دچار اشتباه شده، درآمد او را با جابه‌جا کردن اعشار تغییر داد. دل می‌دانست که معلمش اشتباه کرده و درآمدش به مراتب بیشتر از رقمی است که معلم محاسبه کرده است.

### لحظات مهم

دوران شغلی واقعی دل زمانی آغاز شد که او در دانشگاه تگزاس در آئوستین شروع به تحصیل کرد. پسر بچه‌ای که مادربرد کامپیوتر Apple II خودش را باز و دوباره مونتاژ کرده بود، حالا به کارآفرینی تبدیل شده بود که میتواندست پول زیادی از بازار کامپیوتر به دست آورد. او در حالی که هنوز در دانشگاه بود، شرکتی به نام پیسیاس لیمیتد<sup>۲</sup> را تاسیس کرد که مقر آن در واقع در اطاق خوابگاهش بود. دل با بی‌توجهی به توصیه والدینش برای تمرکز بر تحصیل، به این نتیجه رسید که حوزه کسب و کار برای او جذاب‌تر است و همه تلاشهایش را بر شرکت بزرگش که در زمینه رایانه‌های شخصی فعال بود، متمرکز نمود.

۱۹۶۵ تولد

۱۹۷۷ فروش آلبوم تمبر در ۱۲ سالگی

۱۹۸۳ ورود به دانشگاه تگزاس در آئوستین<sup>۳</sup>

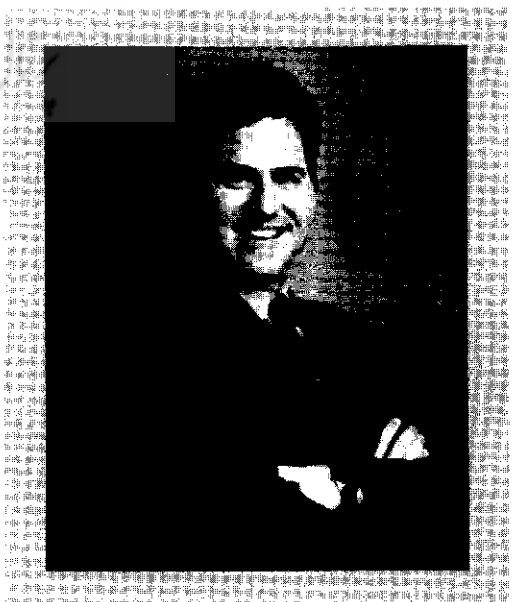
۱۹۸۸ ترک دانشکده برای تاسیس شرکت دل

۱۹۹۴ آغاز [www.dell.com](http://www.dell.com)

۱۹۹۷ درآمد حاصل از فروش الکترونیک شرکت دل که از

سال ۱۹۹۶ آغاز شده بود، از مرز ۳ میلیون دلار در روز گذشت.

۲۰۰۰ رسیدن فروش الکترونیک به ۵۰ میلیون دلار



1. Austin
2. Houston Post
3. PCs Limited

در سال ۱۹۸۴، شرکت کامپیوتری دل با تنها ۱۰۰۰ دلار سرمایه تأسیس شد. با چنین سرمایه کمی، دل مجبور بود تا یک الگوی کسب و کار را دنبال کند که به سرمایه اندکی نیاز داشت. او تصمیم گرفت تا سفارشها را مستقیماً تحویل دهد. این امر نیاز به سرمایه گذاری برای یک انبار را مرتفع می ساخت. هنوز هم حداکثر زمان تحویل سفارشهای این شرکت ۱۱ روز است. این رقم را با حداقل ۴۵ روز انتظار تحویل در شرکتهای تحویل غیرمستقیم کالا مقایسه کنید. صرفه جویی دل در این زمینه چشمگیر بود. با این کار، دل توانست واسطه ها را هم حذف کند و ضمن افزایش سودآوری، هزینه فروش را از ۱۲ درصد به ۴ تا ۶ درصد کاهش دهد.

هزینه پایین و سود بالا، راهکار یک کسب و کار استثنایی هستند. شرکت دل توانست در هشت سال نخست فعالیتش، به رشد خیره کننده سالانه ۸۰ درصد دست یابد. حتی وقتی این رقم کند شده بود رشد شرکت دل حدود ۵۰ درصد در سال بود. تا اواسط سال ۲۰۰۰، فروش سالانه آن به ۲۷ میلیارد دلار رسید. این الگوی موفق کسب و کار، باعث شد که افراد زیادی از او تقلید کنند. شرکتهایی همچون کامپک<sup>۴</sup> و گیت وی<sup>۵</sup> نیز الگوی مشابهی را به کار گرفته اند. البته هیچ یک نتوانسته اند به موفقیتهای دل دست یابند. دل می گوید: "هم اکنون یک ایده رایج وجود دارد که اگر موجودی انبار خود را کاهش دهید و خودتان سفارشها را تحویل دهید، مانند دل خواهید شد. اما این فقط بخشی از معماست و بخشهای دیگری نیز وجود دارند." او موفقیت شرکت را "رویکردی نظام مند در قبال درک نحوه ارزش آفرینی در صنعت رایانه های شخصی، انتخاب بازارهای مناسب، تمرکز بر یک الگوی شفاف کسب و کار و اجرای آن" می داند.

دل چیزی فراتر از یک شرکت فروش مستقیم ایجاد کرده است. موفقیت شرکت دل ارتباط تنگاتنگی با رابطه او و مشتریان دارد. او می داند که شرکتش نباید فقط فروشنده باشد بلکه باید تحویل دهنده هم باشد. شرکت دل به خوبی از ارتباط مستقیم با مشتریان استفاده کرده است. اما نتیجه چه بوده؟ یک نام تجاری قوی، هزینه های پایین دستیابی به مشتریان و وفاداری بالای مشتریان. دل همواره از مشتریان میخواهد شکایت هایشان را بیان کنند تا او بتواند شرکت را طبق نیازهای مشتریان اداره کند. زمانی شرکت این چنین تبلیغ می کرد: "ما از همه مشتریان سختگیر و پر توقع سپاسگزاریم و سعی می کنیم به کار خوب خود ادامه دهیم." هیچ شرکت دیگری به این موضوع توجه نکرده یا چنین اعتمادی در اداره آن به چشم نمی خورد.

با توجه علاقه ذاتی دل به فناوری، او به سرعت از قدرت بالقوه اینترنت مطلع شد. به کمک قدرت اینترنت، دل توانست با هزینه ای اندک به مخاطبان انبوهی دست یابد و بلافاصله

شرکت دل توجه خود را به فروش الکترونیک معطوف کرد. دل می گوید: "اینترنت رویایی است که برای ما تحقق پیدا کرده است. این امر مانند آن است که معامله ای را با هزینه صفر انجام دهید. شاید تله پاتی تنها چیزی باشد که از اینترنت بهتر است." ارقام نیز مؤید همین موضوع هستند. در سال ۱۹۹۶، دل تجارت الکترونیک شرکتش را آغاز کرد. تا سال ۱۹۹۷، فروش الکترونیک این شرکت از مرز ۳ میلیون دلار در روز گذشت. این رقم در سال ۲۰۰۰ به ۵۰ میلیون دلار رسید. هم اکنون، نیمی از فروش شرکت به صورت الکترونیک است.

وقتی موضوع استراتژی مطرح می شود، دل پا پس نمی کشد. وقتی سال ۲۰۰۰ فرا رسید همگان از اضمحلال صنعت رایانه های شخصی سخن می گفتند. تحلیلگران پیش بینی میکردند که فروش رایانه های شخصی کند شود زیرا مشتریان به دنبال روشهای محاسباتی سیار بودند. دونالد سلکین<sup>۶</sup>، استراتژی پردازش سرمایه گذاری در شرکت جوزف گونار<sup>۷</sup> که یک شرکت فعال در زمینه بورس و بانکداری در نیویورک

**دل چیزی فراتر از یک شرکت فروش مستقیم ایجاد کرده است. موفقیت شرکت دل ارتباط تنگاتنگی با رابطه او و مشتریان دارد. او می داند که شرکتش نباید فقط فروشنده باشد بلکه باید تحویل دهنده هم باشد. شرکت دل به خوبی از ارتباط مستقیم با مشتریان استفاده کرده است.**

است، در مورد شرکت دل می گفت: "فکر می کنم روزهای درخشان به پایان رسیده اند؛ دوست ندارم بگویم اما این دیگر یک فناوری قدیمی است."

دیگران معتقدند که موفقیت دل بیشتر مبتنی بر الگوی کسب و کارش می باشد تا یک محصول خاص. دل برای ادامه موفقیتش به سراغ حوزه های دیگری همچون شبکه های ذخیره سازی اطلاعات و سرورها<sup>۸</sup> نیز رفته است. در سه ماهه منتهی به ۳۰ آوریل ۲۰۰۰، فروش این محصولات ۴۸ درصد از کل فروش سیستمهای این شرکت را تشکیل میداد. فروش محصولات ذخیره کننده اطلاعات ۱۰۰ درصد رشد داشته و هم اکنون ۴۰ درصد از رشد بازار جهانی سرور متعلق به شرکت دل است. مایکل دل می گوید: "من فکر میکنم دارای یک الگوی مناسب کسب و کار برای عصر اینترنت هستیم. ما دارای رهبری خوبی در معاملات مستقیم با مشتریان و عرضه کنندگان می باشیم." در میان تمامی شرکتهای کامپیوتری جهان، شرکت کامپیوتری

6. Donald Selkin

7. Joseph Gunnar

8. servers

4. Compaq

5. Gateway

دل، همواره از نظر نقدینگی، سودآوری و رشد، جزو دو شرکت برتر جهان و برترین شرکت فعال در آمریکا بوده است. با وجود چنین عملکردی که هر مدیر عاملی آرزو دارد تا به آن برسد، مایکل دل آن را فقط یک "شروع بزرگ" می داند.

#### نتیجه

مایکل دل به عنوان جوان ترین مدیر عامل تاریخ ۵۰۰ شرکت برتر جهان، یکی از موفق ترین کارآفرینان جهان محسوب می شود. او به عنوان مردی شناخته می شود که الگوی فروش مستقیم را معرفی کرد و به رشد و توسعه آن کمک شایانی نمود. شاید شرکت دل بزرگ ترین شرکت کامپیوتری در جهان نباشد. شاید هم محصولات آن نوآورانه ترین محصولات رایانه ای نباشند. اما دل شرکتی را بنا نهاده که سنگ محک بسیاری از شرکتها است و مؤید بهترین ساختاری است که می توان از آن برای بهره مندی از فناوریهای نوین استفاده کرد.

## ثبت فعالیتهای غرور آفرین خود را به ما بسپارید

تخصص ما:

◀ گزارش تصویری پروژه ها از ابتدا تا انتها

◀ تهیه و تولید گزارش مستند به صورت طبقه بندی شده

◀ برجسته کردن موفقیت شما

بر این باوریم دانش آموختگان  
مجرب تلویزیونی با بیش از ۲۵ سال  
سابقه شایستگی های شما را  
نمایان خواهند ساخت.

تلفن: ۸۸۷۸۷۵۶۴ - ۸۸۸۷۹۲۹۱  
فاکس: ۸۸۷۷۴۳۰۸  
ارتباط مستقیم مدیران:  
۰۹۱۲۱۰۲۳۲۸۰

#### برای اطلاعات بیشتر

کتاب

مستقیماً از دل: استراتژیهای که این صنعت را متحول کردند، مایکل دل با همکاری کاترین فردمن<sup>۹</sup>

وب سایت

دل: [www.dell.com](http://www.dell.com)

9.Catherine Fredman

"ایده ها به مثابه کالا هستند. اما اجرای آنها چنین نیست."  
"وقتی کسب و کاری به راهی غلط می رود، فقط به افرادی که آن را اداره می کنند، بنگرید." مایکل دل