

بی واسطه از دل

۱۹۸۰

بی خبر از آنچه پیش خواهد آمد، مایکل دل نخستین رایانه خود را خریداری کرد. این دستگاه را سراسر پیاده کرد تا در یابد که چگونه طراحی و ساخته شده است.

۱۹۸۳

با اعلام اینکه می خواهیم عاقبت آی بی ام را به زانو در آورم ، دل جوان ، فروش رایانه های شخصی بهسازی شده و دارای اجزای اضافی را از خوابگاه دانشجویی خود در دانشگاه تگزاس آغاز نمود.

۱۹۸۴

مایکل با سرمایه ۱۰۰۰ دلار، کسب و کار خود را با نام شرکت رایانه دل به ثبت رساند و از ماه مه همان سال ، دانشگاه را به قصد فعالیت اقتصادی رها کرد. این شرکت، در صنعت رایانه به نخستین سازمانی تبدیل شد که دستگاه ها را بنا به خواست و سفارش مشتری می خواست و با کنار گذاشتن نظام توزیع سنتی و خرده فروشان تولید انبوه، فرآورده را بی واسطه به خریدار نهایی تحویل می داد.

۱۹۸۶

در نمایشگاه در نمایشگاه ملی این سال ، دل پرستاب ترین رایانه آن زمان با ۱۲ مگاهرتز، ساخته شده را بر پایه نظام تراشه ۲۸۶ ، را به نمایش از این خبر جنجالی گردید.

شرکت دل همچنین پیشگام دادن تضمین ۳۰ روزه و باز پرداخت وجه خرید در صورت نارضایتی مشتری شد. این راهبرد ، سنگ بنای تعهد شرکت در گسترش خدمات برجسته پس از فروش، و خدمات بیرون از کارخانه قرار گرفت.

۱۹۸۷

در حرکت دلیرانه به سوی فعالیت های برون مرزی، دل نخستین شرکت بین المللی به خود را بر پا کرد. تا چهار سال پس از آن، یازده واحد بین المللی دیگر نیز به راه افتاد.

دل با عرضه سهام خود به بورس، ۳۰ میلیون دلار نقدینگی به شرکت وارد کرد و سرمایه اش را که در سال اول ۱۰۰۰ دلار بود، به ۸۵ میلیون دلار رساند.

.....

فروش بی واسطه :

بیشتر شرکت ها بازار را برپایه فرآورده ها بخش بندی می کنند. یعنی همه چیز را درباره مشتری هایش میدانند، فقط مشتری های محلی نه کل مشتری ها

ولی در فروش بی واسطه دانستن رفتار ها و نیاز های مشترک مدنظر است.

مزایای الگوی فروش بی واسطه :

۱. قیمت نهان(نبون دلالی میان تولید کننده و مشتری)
۲. عدم نیاز به وجود انبار برای محصولات
۳. ارتباط همیشگی با مشتریان
۴. آگاه بودن از شان، سلیقه و نیاز مشتری
۵. عدم وجود نگرانی در مورد مدل هایی که به فروش نمی رود یا با کاهش قیمت دچار زیان می شود.
۶. شتاب در عرضه فرآورده ها به بازار
۷. برخورداری از کیفیت بی رقیب

شرکت هایی که زنجیره پخش گسترده ای دارند همواره این کانال را از فرآورده های جاری انباشته می کنند تا بتوانند به فناوری های تازه و جانشین هم بپردازند. این روش خطرناک و ناکارآمد را روش تامین زنجیره پخش می گویند. در نتیجه مشتری نهایی به ناچار فرآوردی را می خرد که از همان زمان از رده خارج گردیده است. ولی در اجرای الگو بی واسطه و تولید بر پایه سفارش مشتری ، ما از نگه داری کالا در انبار و کاهش روزافزون بهای آن، فارغ هستیم.

در روش هم سعی میشود موجودی مواد اولیه کمتری را نگهداری کنیم. به چه دلیل؟

به طور مثال اگر موجودی انبار ما ۶ روزه و انبار رقیب ۴۰ روزه باشد همینکه اینتل تراشه جدید با توان بالا تر عرضه کند، ما می توانیم ۳۴ روز زود تر از رقیب آنرا به کار بگیریم: این یعنی شتاب در جریان موجودی ها.

فرمان های الگو بی واسطه :

۱. مشتری خودت را بشناس.
۲. ببینید چه چیزی می خواهند و چه چیزی را نمی خواهند و به راستی به چه چیزی بها می دهند.
۳. ببینید چگونه می توانید به مشتری کمک کنید تا فعالیت های خود را کارآمد تر کند.

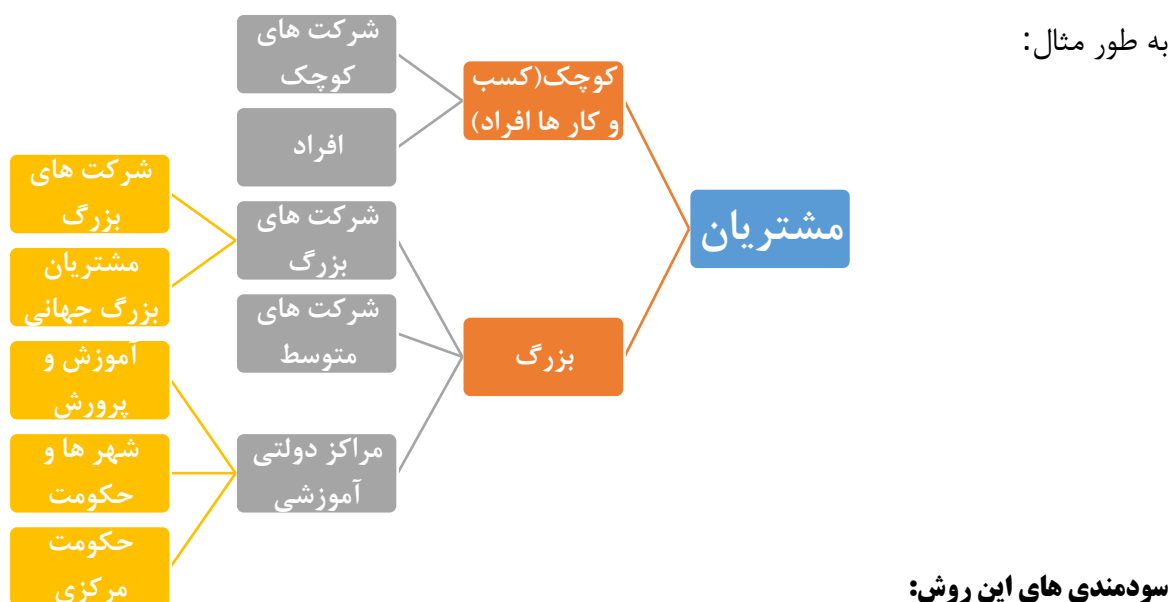
فروش بی واسطه رابطه عرضه-تقاضا را در این صنعت به تقاضا-عرضه تغییر داده است. در نتیجه رابطه بین شرکت و تامین کنندگان را نیز تغییر داده است مثلا همان طور، نیاز مشتری را به تامین کنندگان ها می گوید و از آن ها می خواهد آنرا تامین کنند.

قانون های طلایی دل:

۱. توجه به موجودی انبار
۲. همواره به مشتری گوش فرا دادن
۳. هرگز به فروش غیر مستقیم نپردازیم.

در شرکت دل برخلاف این نظر که "هر فرد باید تنها یک رییس داشته باشد" و مدیریت ماتریسی کارایی ندارد، راهبرد خوبی بود. رمز پیروزی آن هم این است که همراه با همپوشی و برخورد مرزها، پاسخگویی و مسولیت پذیری کامل نیز در کار باشد. و این جا نظام گزارش دهی دوگانه همدلی فراوان و نیروی شگرفی در کل شرکت می آفریند.

راهکار بخش بندی بازار بر پایه تفاوت مشتریان: (نه مانند دیگر شرکت ها که بخش بندی بر اساس محصولات است).



سودمندی های این روش:

۱. با ژرفتر شدن شناخت هر بخش، فرصت های اقتصادی آنها هم بهتر می توان شناخت. به طور مثال می توانیم نرخ رشد، میزان سودآوری، کارکرد عرضه خدمات و سهم بازار را در هر بخش مستقل ببینیم و بر پایه این یافته ها عمل کنیم.
۲. می توانیم کارایی هر کسب و کار را با توجه به دارایی هایی که در اختیار داریم بسنجیم.
۳. کمک به اداره انبار می کند.
۴. کمک می کند تا مقیاس ها را در سازمان کوچک کنیم.
۵. به ما نشان می دهد منابع را بهتر و در جای مناسب به کار ببریم و به مناطق ارزش آفرین بیشتر ارزش دهیم.

آگاهی در مجموعه:

در شرکت تمام تصمیم های مهم و برنامه های جدید را برای زدودن ناآگاهی در میان کارکنان و پرسنل شرکت و ایجاد انگیزه، در معرض نمایش قرار دهید. به طور مثال پس از ورود شرکت دل به اینترنت گروه های فروش ترسیدند که با این روش آن ها حذف خواهند شد که این مشکل با آموزش گسترده حل شد.

ورود به اینترنت و روش برخط:

پیروزی و شکست بسیاری از شرکت های نامدار پیشین در صنعت رایانه همچنان در گروهی توجه یا بی توجهی به شتاب دگرگونی در فناوری، نبرو های رقیب تازه نفس و پاسخگویی شایسته و به هنگام به نیاز بازار بوده است.

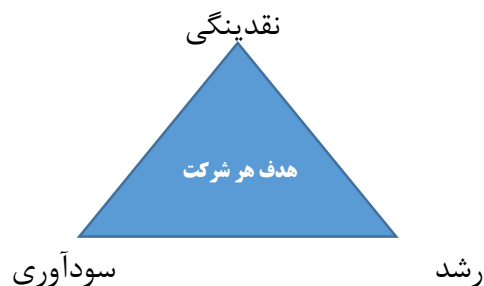
تفاوت گذشته با امروز در این است که اینترنت با شتاب باور نکردنی، زمینه پیدایش کسب و کار های نوینی را فراهم می آورد و این عامل سبب شتاب موجود در صنعت شده است.

قانون های انقلاب اینترنتی:

۱) فشرده کردن هرچه بیشتر زمان در زنجیره تامین، از تولیدکننده تا رسیدن به مشتری

۲) کارایی و روش اجرا: به طور مثال آسان تر کردن روش ارائه

۳) اقدام بهتر فروش اینترنتی نسبت به فروش عینی: به طور مثال راحت کردن جلب اعتماد مردم



در حالی که بقیه شرکت ها از سایت خود به عنوان رونمایی از محصولات و ویتترین استفاده می کردند، سایت شرکت دل یک فروشگاه تمام عیار بود.

هدف از ورود به اینترنت و روش بر خط:

۱. آسان نمودن داد و ستد
۲. صرفه جویی در زمان و هزینه
۳. بهسازی افزایش روابط با مشتریان
۴. آشکار شدن علاقه مندی های مشتریان
۵. سهولت در وضع اطلاعات نوشتاری تصویری

یک تیم، یک راهبرد: (کارکنان)

رقیبی که بیشترین خطر را برای شرکت دارد کارکنان اند و هدف همیشه این بوده که همواره کارکنان شرکت حس کنند که بخشی از یک کل ارزشمند و بزرگ هستند.

۳حسی که باید میان کارکنان رشد داد:

۱. مسولیت پذیری
۲. پاسخگویی
۳. اشتراک منافع

*توان یافتن و جذب نیرو های مناسب می تواند به پیروزی یا شکست کسب و کار منجر شود.

در استخدام کارکنان ، چه در مراحل آغازین فعالیت چه در دوره گسترش و رشد سازمان ، بایستی کسانی را برگزید که با فلسفه و هدف شرگت همراه باشند. اگر نیرو های استخدامی در اندیشه و عمل با هدف های سازمان هماهنگ باشند، افزون بر انجام وظایف مستقیم خود ، در رسیدن به هدف نهایی شرکت هم کمک می کنند. برای مثال چنانچه یکی از کارکنان به سردی یا بی حوصلگی به یک تماس تلفنی پاسخ دهد یا مشتری را بیش از حد انتظار نگه دارد ، به احتمال زیاد ارتباط قطع خواهد شد و مشتری اهمیت نخواهد داد که نیروی آگاه فروش ما چقدر توانمند و با شتاب است.

یک مشتری خشنود ، رضایتش را به ۳ نفر می رساند ولی یک مشتری ناخشنود ۲۰ نفر را خبر می کند.

استخدام نباید تنها برای پر کردن محل های خالی سازمان انجام شود و تنها تکیه بر هوشمندی افراد کافی نیست. بایستی به استعداد های نهفته متقاضیان استخدام و امکان رشد آنان نیز توجه نمود.

فرآیند استخدام را در مشت بگیرید:

در مصاحبه افراد نخست چگونگی تحلیل آنان از داده ها و اطلاعات را ارزیابی کنید. به طور مثال بدانید برداشت آنان از پیروزی چیست، با دیگران چگونه ارتباط برقرار می کنند و اینکه متقاضی چقدر به راهبرد های شرکت شناخت پیدا نموده و چگونه می تواند به تکامل آن کمک کند.

از متقاضی از فعالیت های گذشته خود، از چیزی که بدان افتخار می کند سوال بپرسید. این موضوع به شما کمک می کند تا بدانید متقاضی بر هدف های فردی خود یا پیروزی فراگیر سازمان محل کارش توجه و تمرکز دارد، سپس به صورت پویا با آن مخالفت کنید تا ببینید چگونه بردیدگاه های خود پابرجا است و از آن دفاع می کند. شرکت به کسانی نیاز دارد که با اعتماد به نفس از توانایی های خود دفاع کنند، نه کسانی که از اندیشه خود سریع تسلیم شوند.

بخش بندی مسولیت ها:

نکته مهمی که لازمه پیروزی است این است که کارکنان باید همپای گسترش سازمان رشد کنند در حالی که در کسب و کار های پرشتاب این کار غیر ممکن است. زیرا مسولیت ها به زودی گسترده و پیچیده می شوند. و باید برای حل این چالش به بخش بندی رسید.

و از مزایای دیگر این روش میتوان به آشکارنده بودن کاستی های راهبرد کلی شرکت و ایجاد کننده شغل برای کارکنان اشاره کرد.

در اجرای این روش برخی کارکنان دچار سردرگمی می شوند چرا که بخش بندی، محدود ساختن فعالیت های افراد است که این نشانه ی تنزل مقام یا شکست آنان در کار است و برای آن حل آن باید به معرفی این راهبرد نزد کارکنان اقدام کرد.

این بخش بندی می تواند گروهی صورت گیرد که این خود مزایای افزون دیگری از جمله موارد زیر دارد:

۱. منافع و پاداش به نتایج گروهی داده می شود.
۲. سود با هم کار کردن افزون تر از کار تنها و مستقل است.
۳. یک چرخه و گروه به ارزیابی یکدیگر می پردازند.
۴. افراد ماهر به همکارانی که مشکل دارند کمک می کنند.

مشتریان:

*مشتریان به شما نشان میدهند که تا چه اندازه در مسیر درست حرکت کرده اید.

هدف ما از ارتباط با مشتریان گردآوری اطلاعات و به کارگیری به هنگام آنان به منظور ایجاد مشارکت کارآمد با کاربران فراوردهاست.

مشتری ورزی فراگیر:

تازه ترین جبهه باز شده در رقابت، مشتری ورزی فراگیر است که علاوه بر جلب خوشنودی مشتری آنرا دلشاد نیز باید کرد، رفتاری که برای یکبار نبوده بلکه پیوسته است که وفاداری مشتری و در نتیجه پیروزی پایدار شرکت را به همراه دارد. که از روش های آن نیز می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. دریافت نظریات مشتریان و تحقق آنان

۲. بررسی فرایند تحویل کالا

۳. عرضه خدمات و پشتیبانی

۴. دریافت میزان اطمینان بخشی فرآورده

توجه به بخش شیرین بازار:

اگر مایلید که به نقاط شیرین بازار چنگ بزنید، فرآورده ها را به بخش های مشتاق عرضه کنید. ممکن است برای پوشش دادن ۱۰۰ درصد بازار به ۸ گونه از یک قطعه نیاز باشد، اگر شما بتوانید ۹۸ درصد بازار را با ۳ گونه قطعه بپوشانید. این بخش را بخش شیرین بازار گویند.

چگونگی رفتار با رقبای:

اگر سهم بازار شرکتتان یک رقمی است و با برادر های بزرگترتان دست و پنجه نرم می کنید به ناچار باید یک مزیت رقابتی استثنایی برخوردار باشید وگرنه نابود می شوید.

دگرگونی:

دگرگونی یعنی همه چیز. دگرگونی ها بحران هایی هستند که خطر و فرصت را با هم در خود دارند، دگرگونی فرصت آفرین است. ولی امری پیوسته و زودگذر است.

یادگیری در زمینه بهره برداری از دگرگونی های پیاپی، **رمز کامیابی** است. و پیامدی بیش از رشد را بدست می آورد و در این راه کارکنان می آموزند که افزون بر پاسخگویی پرشتاب به بحران ها ، اندیشه خود را در پی یافتن فرصت های نو بکار اندازند. این یعنی تبدیل دگرگونی به راهبرد رقابتی.

در پایان:

درست است که هیچ سازمانی همواره نمی تواند کامل و بی عیب و نقص بماند، ولی کلید اصلی پیروزی های ما از درون ساخته می شود، از شناخت توانمندی ها و آمادگی برای تجربه کردن و آزمودن آنها، از اندیشه یادگیری از اشتباه ها و یافتن راه بهسازی امور، از میل به ایستادگی در برابر دیدگاه های سنتی و پیاده کردن یافته هایمان و کاستن از گام های غیرضروری در همه فعالیت ها . این ها ابزار پیروزی های ما را فراهم می کنند.

نکات برداشت شده از کتاب:

- کارکنان را برگرد یک هدف مشترک سازمان دهید. به آنان کمک کنید تا خود را بخشی از یک چیز واقعی، ویژه و مهم احساس کنند و آنان نیز وفاداری و احساسات خود مثبت خود را بروز خواهند داد.
- با استخدام افراد شایسته پیش نیاز سازمان بدان ها، بر روی هدف های دو سویه سرمایه گذاری کنید و اجرای تعهدات مشترک را با آنان در میان گذارید.
- کار جستجو و یافتن افراد هوشمند را تنها به واحد منابع انسانی محول نکنید و به آنچه در درون سازمان دارید، قانع مباشید. در اقتصاد پویای امروز هوشمندان کمیاب اند.
- خود را متعهد به تامین رشد و پرورش نیرو های انسانی بنمایید. انسان ها منابع ایستا نیستند و فرهنگ سازمان نیز چنین است. به کارکرد بهترین افراد خود خوب توجه نمایید و راهکار هایی برقرار کنید که به موجبات تشویق و پاداش دهی به آنان را فراهم آورد. بهترین راه نگه داری افراد هوشمند این است که شغلشان را نیز همراه با رشد آنان گسترش دهیم. گاهی کاستن از مسئولیت اینگونه افراد، به آنان فرصت می دهد تا به اندیشه ها و یافته های تازه ای بدست یابند شرکت نیز از چنین پیامدی بهره مند خواهد شد.
- با دنیای بیرون همیشه ارتباط داشته باشید. پیوند با انسان ها بزرگترین سرمایه شما و پایه حفظ سلامت و توانمندی هر سازمان می باشد.
- به یاد گیری همچون یک نیاز، نه چیزی تشریفاتی بنگرید. رهبران امروز آنهایی هستند که با ولع فراوان یاد می گیرند.
- در پی راه حل های غیر عادی باشید. از مشتریان بپرسید که میل دارند مشکلشان چگونه حل شود.
- از رخداد اشتباه هایی که فرصت آموختن می آفرینند، استقبال کنید. شاید در راه آشنای کنونی خطری نباشد، ولی سود ویژه ای ببار نخواهد داشت.
- پیوسته پرسشگر باشید حتی در شرایط خوب.
- هدف های سازمانی را با همگان در میان بگذارید. تا خود و کارکنان بر مشتری متمرکز شوید.
- با همه کارکنان همچون **مالک** در شرکت رفتار کنید. کسانی که احساس مالکیت کنند، به هدف ها با دید گسترده تری می نگرند.
- تنها به شناخت صنعت خود قانع نباشید. از تجارت مشتریان با رقیبان شما و دیگر کسب و کار ها آگاه شوید. رهبران پیشتاز خود را در بخش سازمانی محدود نمی کنند.
- منابع ارزشمند (زمان، پول، نیرو) را در حدس زدن نیاز مشتریان تلف نکنید.
- با مشتریان صمیمی و نزدیک باشید. هرچه به مشتریان نزدیکتر و بیشتر در دسترس باشید، شناسایی فرصت های بی سابقه و خواندن فکر آنان آسانتر می شود.
- از فناوری ها به روز و نو همچون اینترنت به خوبی بهره برداری کنید.
- فراموش نکنید که مشتریان مختلف نیاز ها، ترسها، پرسش ها و حساسیت های متفاوتی دارند.
- دید وسیعی داشته باشید. خود را تنها بر بخشی از مشکل مشتری متمرکز ننمایید.

- به مشتری های نهایی بیندیشید چه مشتریان نهایی خودتان و چه مشتری های نهایی آینده.
- فراتر از فروشنده کالا ها و خدمات بروید و خود را به صورت مشاور مشتری درآورید . عرضه راهنمایی ها بدون چشم داشت آشکار، از شما شریکی قابل اعتماد می سازد.
- دانشجو باشید. به گوش دادن سخت بها دهید.
- از هوشمندی ها و سرمایه گذاری بر کارشناسان بهره برداری کنید.
- فرآیند را ساده بگردید. تامین کنندگان کمتر یعنی امکان اشتباه کمتر، هزینه کمتر، سردرگمی کمتر و پیوند استوارتر.
- با دوستان نزدیک باشید و با تامین کنندگان نزدیکتر: وارد نمودن تامین کنندگان به جریان کسب و کار، اوج یکپارچگی نمادین است.
- شفاف و هدفمند عمل کنید.
- به اطلاعات کم بها ندهید. در یک پیوستگی نمادین و یک پارچه، بازده ارتباطات از سرمایه عینی هم با اهمیت تر هستند.
- بی واسطه با تصمیم گیرندگان ارتباط برقرار کنید. تامین کنندگان بایستی با شتاب و کارایی نیاز های بازار شما را برآورده سازند.
- معادله را وارونه کنید: پیگیر روش سنتی عرضه، تقاضا نشوید. زیرا دیگر کارایی آنچنانی ندارد. معادله تقاضا، عرضه را برقرار نمایید. بدینگونه منافع هر دو سو در حوزه های زمان، انعطاف پذیری در بازار، صرفه جویی در هزینه ها و افزایش مزیت رقابتی سخت افزایش خواهد یافت.
- بجای رقیبان به مشتریان بیندیشید. مشتریان نمایانگر آینده ، فرصت های تازه، اندیشه ها و شاهراه های پیشرفت هستند.
- خود را در شناخت وضعیت های اضطراری و بحرانی تمرین دهید.
- توانمندی های رقیب را به کاستی تبدیل کنید.
- فرصت شناس و پرشتاب باشید. تمرکز بر مشتریان به معنای غفلت از رقیبان نیست.
- همانند بسکتبال بازی کنید. به فکر پرتاب، نه چرخیدن در زمین خود، باشید. پیوسته در اندیشه بالا دست جا بگردید و به یک پیروزی بسنده نکنید.
- شکارچی باشید نه شکار. اگر در سایه پیروزی کنونی احساس شکست ناپذیری کنید، بسیار خطرناک خواهد بود. پیوسته در اندیشه رشد و گسترش کسب و کارتان باشید. حتی اگر رهبری بازار را به دست دارید، کارکنان نباید چنین بپندارند. زیرا احساس کمال خواهند کرد و این حس کشنده است. بین دفاع از وضع موجود و تلاش برای کسب پیروزی های جدید تفاوت آشکار و بزرگی وجود دارد.
- اینترنت را به خدمات بگردید. در اقتصاد یکپارچه امروز اینترنت بزرگترین عامل دگرگونی است.
- اولویت ها را دوباره شفاف کنید. در اقتصاد یکپارچه عامل قیمت مانند گذشته بنیادین نیست. زیرا اینترنت همه زمینه های بازی را هم سطح کرده است. اینک روش و چگونگی اجرا از اهمیت ویژه ای برخوردار است.
- در پی رشد باشید. رسیدن به ابررشد نیازمند به برنامه ریزی و بهسازی در همه زمینه ها می باشد.
- بخش کسب و کار خود و وابستگان را به یکپارچه کنید.

- به یافته های پیشینیان زیاد نچسبید و راه مناسب خودتان را پیدا کنید.
- انجام کارهایی از دید دیگران محال یا دشوار است بسی دل انگیز است. باید از فرصت ها درست استفاده کنید.
- وجود زبان مشترک و هدف هایی که به صورت موثر توسط همه ی دست اندرکاران پذیرفته شوند، موجب بالا رفتن توانایی های سازمان می شود.
- اول تبلیغ، معرفی محصول و ایجاد حس جذابیت میان مردم سپس عرضه محصول.
- باید گام های غیر ضروری را در همه ی زمینه ها حذف کرد.
- اعتماد به نفس + پشتکار = پیروزی
- اطلاعات کلید اصلی تمایز رقابتی است.
- آفرینش یک فرهنگ کارآمد بسیار مهم است ولی بکارگیری آن در آفرینش یک امتیاز راهبردی قابل اندازه گیری و مهم تر است.
- در هر اقدامی مقداری خطر وجود دارد، پس نترسید و آزمایش کنید ولی آزمایش های هوشمندانه.
- چنانچه وضعیت موجود را خیلی خوب بپندارید، مثل این است که حرکت خود را به کمک آینه رو به عقب خودرو تنظیم نموده اید.
- در اهداف مغرور نشوید، خبر شدن فعالیت شما در روی جلد فلان مجله معروف، چیزی را تضمین نمی کند.
- خوک ها را سم پاشی نکنید. یعنی هر چیزی را بهتر از آنچه هست نشان ندهیم. باید واقعیت را همانگونه که هستند بپذیرید، نه آنگونه که میل دارید.
- رعایت کیفیت، فناوری پیشرفته و بهای مناسب از ضروریات ورود به هر بازاری است.
- مشتریان به شما نشان می دهند که تا چه اندازه در مسیر درست حرکت کرده اید.
- مشتریان را آموزگار خود سازید.
- توجه خود را بر مشتریان، نه رقیبان متمرکز سازید.
- هدف ها را براساس اطلاعات، ارزیابی فرصت ها و توانمندی های خود گسترش دهید.
- باید ارزش اطلاعات، جانشین ارزش موجودی انبار ها گردند.

مهمر علی زمانی

دانشجوی معارف اسلامی و مدیریت