

Heu trigat massa a tornar?

—Potser podria haver tornat una mica abans, però no crec que haja esperat massa.

—Què us hi ha fet decidir?

—Una raó és òbvia: la nostra nòmina havia crescut d'un 50%, fins a 80.000 treballadors, però els ingressos només havien augmentat d'un 15%.

—Per què es va contractar tota aquesta gent?

—Nosaltres també ens ho demanem. Crec que l'organització es va complicar massa, la vam complicar massa. El president tenia massa assessors, cada assessor tenia una organització de suport al darrere, que tenien, al seu torn, organitzacions pròpies, i així successivament. Al final resultava un munt de gent. Tothom actuava de bona fe, tothom anava a treballar dient: "Avui farem bona feina", però quan ho sumes tot l'estructura no funciona.

—Això vol dir acomiadaments?

—Em sembla prou clar que caldrà reduir la plantilla.

—Us senti pressonat pels vostres accionistes?

—Sóc el màxim inversor de l'empresa, així que sent la meua pròpia pressió.

—Dell havia estat el fabricant d'ordinadors més gran del món. Malgrat això, l'any passat Hewlett-Packard us va passar davant i es convertí en el líder mundial del mercat. Per què tenen més èxit que no pas vosaltres?

—Continuem essent el fabricant més rendible. HP fa diners sobretot amb les impressores. Els seus beneficis en els ordinadors són molt menors que els nostres. Però, és cert, ells ara són el número u del món.

—Fou un error centrar-se en els ordinadors de taula per a empresa, mentre els ordinadors portàtils guanyaven importància i es convertien en objecte de desig per a l'entreteniment?

—El mercat ha crescut més als països en desenvolupament que no als desenvolupats, amb més portàtils i menys ordinadors de taula, més consumidors i menys empreses. Històricament, Dell ha tingut la força en el mercat d'empreses de les economies grans i de creixement lent. La nostra pròxima parada són els ordinadors portàtils, els consumidors i els mercats emergents.

—Dell era famosa per un enfocament de baix cost, el model de venda

“Estem disposats a canviar-ho tot”

El pioner dels ordinadors Michael Dell va tornar a principi d'any a l'empresa que fundà a 19 anys. DER SPIEGEL ha parlat amb ell sobre els plans de futur, com enfoca Dell l'expansió a la Xina i quins productes secrets podria treure's de la màniga pròximament.

directa per internet i per telèfon. Això continua essent un avantatge?

—Som deu vegades més eficients que els nostres competidors. Ells han millorat? És clar, però encara hi mantenim un gran avantatge. Creiem que, fins i tot, podem millorar-lo. Estem supervisant tot el nostre sistema i diem: "On som ineficaços, on podem ser més ràpids? On ens hem complicat massa i no hem obtingut valor per als nostres clients i accionistes?"

—Quin ha estat el vostre primer moviment després d'assumir la presidència?

—Una acció va ser crear una espècie d'ambient d'amnistia.

—Com?

—Bàsicament vam dir: "Porteu tots els vostres problemes a taula i, si us plau, digueu-nos tot allò que no va tan bé com hauria d'anar". En tenim llistes enormes. Per exemple, vaig descobrir que Dell havia estat una empresa molt bona escoltant, però que ara ho havíem perdut una mica. Per això crearem aquesta

web anomenada IdeaStorm. Ara ens hi arriben milers d'idees. Per exemple, els consumidors hi voten diverses caixes d'ordinador, i així sabem quina els agrada. I tot aquest *feedback* és en temps real. És fantàstic.

—Fa anys, la gent sovint feia cua al carrer tan bon punt eixia un nou model d'ordinador o de programari. Això ja no sembla que passe.

—Encara hi ha un mercat entusiasta que sempre vol tenir l'última novetat, però cada vegada ocupa un percentatge menor. També és cert que les velocitats de processament augmenten d'una manera que en realitat ningú no necessita. Ara el més important són les connexions d'alta velocitat a internet i les aplicacions multimèdia.

—Dit altrament, la gent ja no necessita un ordinador nou cada any.

—Depèn de quina feina tingues. Si ets operador d'un banc d'inversions, vols l'aparell més ràpid, i segurament substituiràs l'ordinador cada mig any. Els consumidors d'ara possiblement en compren un de nou cada tres anys o quatre.

—Com es tradueix això?

—Com més va, el nostre negoci més se centra en el servei. La nostra secció de serveis per a empreses ha crescut en quatre anys de menys de 2.000 milions de dòlars a 6.000 milions. Hem fet l'ordinador fàcil, senzill i amb una bona relació qualitat-preu. Moltes empreses pateixen la complexitat tecnològica i necessiten un exèrcit de consultors per a mantenir els sistemes actius. És això que anomenem "alimentar els dinosaures". Ací volem ajudar amb estàndards nous i fàcils. A tall d'exemple, ara gestionem tota l'estructura informàtica de Boeing: ordinadors, programes i impressores.

—Tanmateix, el vostre creixement serà principalment en països de desenvolupament ràpid com ara la Xina. Quina estratègia hi aplicareu?

—Acabem de presentar un nou producte a 349 dòlars. És un ordinador molt

bàsic, no expansible. Però per a funcions bàsiques, com ara connectar-vos a internet, processar textos, correu electrònic, fulls de càlcul i coses d'aquesta mena, funciona força bé. Va adreçat al nou comprador de PC, és a dir els pròxims mil milions d'ordinadors, i ja va arribant a la Xina i a l'Índia, al Brasil, a Turquia i a Rússia. Són zones amb grans oportunitats.

—N'hi ha prou amb un PC barat? Els analistes preveuen que el mercat d'ordinadors xinès superarà el dels Estats Units el 2013.

—No n'estic segur. Però, és cert, el mercat xinès creix molt ràpidament. Hem pujat un 45% anual a la Xina i hi

d'empreses. Però, sense cap mena de dubte, encara podem fer-ho molt més bé.

—Quan Steve Jobs va tornar a Apple, va reinventar l'empresa. Amb l'èxit de l'iPod, ara el seu valor de mercat és molt més gran que el de Dell. Hi veieu un exemple, en la feina de Jobs?

—N'hi ha molts, d'exemples. Apple és una empresa prou diferent de Dell. Però, és cert, hi ha fet molt bona feina.

—Dell necessita una revolució com la de l'iPod?

—Si mireu el desenvolupament de Dell des de 1984 fins a l'actualitat, tenim un historial de creació de coses noves. No



tenim dues plantes. Enguany ens gastarem quasi 19.000 milions en els nostres distribuïdors xinesos. I això és molt més d'allò que el nostre competidor xinès obté d'ingressos.

—Us referiu, és clar, a Lenovo, que va adquirir l'empresa d'ordinadors d'IBM ara fa més de dos anys. Aquella operació no va acabar de rutllar, oi?

—No. Han perdut quota de mercat arreu, llevat de la Xina, on amb prou feines si es mantenen a flor d'aigua.

—Per què Dell no acaba d'anar tan bé a Alemanya? Fa quatre anys vau declarar que arribaríeu a ser líders de mercat el 2008, però això no passat.

—Encara tenim un any de coll. L'any passat vam passar del número cinc al número tres, i som el número u al mercat

ens volem estancar. Mireu el mercat de consumidors: de moment només participem d'una part d'aquest negoci, els ordinadors.

—Com pot canviar la situació?

—Això encara és un secret. Però penseu què els passa, a les comunicacions sense fil. Si hem fitxat un nou director de mercat procedent de Motorola és per algun motiu.

—Ordinadors, entreteniment domèstic, comunicacions: tot s'ajunta. Com fa canviar el negoci, tot això?

—Primerament, les línies que abans separaven les diferents indústries es van esborrant. D'ací a cinc anys, quan la gent es demane què és un ordinador, què és l'entreteniment domèstic digital, què és un telèfon mòbil, les diferències no seran tan clares.

—Així, la vostra competència va més enllà dels ordinadors d'HP, Lenovo i Apple. Hi ha Samsung, Sony...

—...Nokia, Motorola i més.

—Què us fa diferents?

—Naturalment, tenim grans actius. Tenim una relació directa i molt valuosa amb els nostres clients. Tenim una marca molt forta. Tenim una gran connexió amb els nostres clients comercials i tenim un model de cadena de distribució. Veureu moltes coses noves de Dell.

—El món del Web 2.0 ha canviat la vostra manera de pensar?

—Tinc una gran fe en les comunitats en xarxa i en els continguts generats pels usuaris. Ara mantenim relacions amb desenes de milions de clients en xarxa en temps real, i la gent ens pot dir què vol. És molt i molt interessant.

—També us fa vulnerables. Durant un temps hi va haver penjades a internet imatges d'un ordinador Dell que explotava.

—Etic orgullós de la manera com vam encarar aquella situació. Sabíem que hi havia un problema i vam fer allò que calia fer demanant a la gent que ens enviés les bateries. Vaig trucar a gairebé tots els presidents dels nostres competidors i els vaig dir: "Anunciaré una devolució de les bateries, i vosaltres també ho hauríeu de fer". Tots les altres van tancar files i digueren: "No, nosaltres no tenim aquest problema." I després, un per un, hagueren d'admetre que sí que el tenien.

—La transparència d'internet és bona o dolenta?

—És molt poderosa. A Dell.com ara s'hi mostren puntuacions i comentaris dels consumidors. Si no ho fem a la nostra web, els clients ho escriuran en algun altre lloc. Així doncs, per què no hem de mantenir aquesta discussió a casa? I, a més, demostrem més confiança si acollim aquestes converses a la web. La nostra gent escolta, observa, para atenció, respon. Els nostres clients volen Windows XP? El tenen. Volen Linux? Els el donem. És un estil molt diferent d'Apple. Apple no fa això, són artistes. I si no t'agrada el seu art, pitjor per a tu.

Frank Hornig

© Der Spiegel — EL TEMPS
Traducció: Guillem Soler