

Aplicación del nuevo modelo estratégico de Creación de valor al análisis del éxito Empresarial del e-business

José Ignacio Bonel Cerdán; Francisco Javier Bonel Cerdán; Ignacio Fontaneda González

¹Ingeniero Industrial; jbonel@ubu.es (Universidad de Burgos)

²Ingeniero de Telecomunicaciones; patxi_bonel@terra.es

³Doctor Ingeniero Industrial; ifontane@ubu.es (Universidad de Burgos)

*Escuela Politécnica Superior
Departamento de Ingeniería Civil. Área de Organización de Empresas.
Universidad de Burgos*

RESUMEN

Los modelos tradicionales de Marketing Estratégico no se adaptan a la Planificación Estratégica de las empresas ante los cambios económicos que afectan a los mercados emergentes al amparo de la Nueva Economía.

Los autores hemos propuesto un Nuevo Modelo Estratégico de Creación de Valor y analizamos su aplicación a casos de éxito empresarial de nuevos modelos de negocio de e-business.

Para ello se ha estudiado el caso DELL, empresa internacional dedicada a la venta directa de equipos informáticos, analizando el éxito de su modelo de negocio e-business con relación al Nuevo Modelo Estratégico de Creación de Valor para la Nueva Economía, destacando las relaciones de creación y transformación de valor entre agentes.

"No pienso nunca en el futuro porque llega muy pronto" – Albert Einstein.

Palabras clave: *Marketing Estratégico, Creación de Valor, Nueva Economía, e-business*

1. Nuevo Modelo de Creación y Transformación de Valor para la Nueva Economía.

1.1. Concepto y Agentes del Valor.

Los autores definimos **Valor** como:

"el conjunto de bienes económicos o cualquier otro tipo de utilidad (poder o prestigio) que persiguen los propietarios y dirigentes de una organización, así como los productos, servicios y soluciones que la organización ofrece en cada momento a cada uno de sus clientes, y todos aquellos elementos que permiten a una organización seguir evolucionando y adaptándose a las necesidades de su entorno y las de sus clientes" [1].

La riqueza es uno de los resultados de un proceso, pero no el único.

Un modelo de Planificación Estratégica en la Nueva Economía debe analizar, en profundidad, las relaciones y los procesos de creación y transformación del Valor en todas sus formas, y el papel de los diferentes agentes que participan en estos procesos:

1. Creación de **Valor para los Accionistas.**
2. Creación de **Valor para el Cliente.**
3. Creación de **Valor para la Empresa / Organización.**
4. Creación de **Valor para la Sociedad.**
5. Creación de **Valor para el Sector.**

1.1.1. Creación de Valor para los Accionistas.

Es la forma final y decisiva de valorar una empresa. Se materializa a través del reparto de los dividendos entre los accionistas o bien por incremento del valor de las acciones o capital invertido. Cualquiera de las otras formas de creación de valor, debe ir orientada a la creación de valor para el accionista.

1.1.2. Creación de Valor para el Cliente.

Se trata de un proceso de creación de valor a través de estrategias de Marketing y con el soporte de políticas de Calidad, orientadas a captar y a mantener clientes, creándoles unas altas expectativas de valor y proporcionándoles altos niveles de satisfacción. Esta forma de creación de valor para el cliente debe ir orientada a aumentar el valor para los accionistas a corto y medio plazo.

1.1.3. Creación de Valor para la Empresa.

La adaptación de los procesos internos de una organización (recursos técnicos y recursos humanos) se planifica, la capacidad de adaptación se obtiene por la continua práctica de la mejora continua de los procesos, sistemas y políticas.

Desde el punto de vista del mercado, el objetivo es: *anticiparse al cambio de las condiciones antes que la competencia, con el fin de aumentar la presencia e intentar consolidar el liderazgo del mercado*

Desde el punto de vista de la organización, el objetivo es: *garantizar que está preparada para afrontar los procesos de cambios que requiere el mercado antes que la competencia, y transformar esa capacidad en una ventaja competitiva, en una fortaleza.*

1.1.4. Creación de Valor para la Sociedad.

La Sociedad es considerada como un nuevo agente en el proceso de creación de valor. Es complementaria a la creación de valor para el cliente, y debe ser entendida como una realimentación, positiva o negativa, en función de que la creación de valor para el cliente no sea perjudicial o beneficiosa para el resto de la sociedad.

1.1.5. Creación de Valor para el Sector.

Las organizaciones y empresas no son entes aislados, sino que se agrupan en sectores de actividad económica, de cuyo análisis se pueden inferir el nivel de madurez de los mercados a los que atienden y de las soluciones que ofrecen.

El objetivo principal de una empresa que opera en un sector de actividad relacionado con la Nueva Economía es:

“La creación, en cada momento, del mayor número de *enlaces* (o relaciones de creación de valor), con cualquiera de los otros agentes que intervienen (sector) o pueden intervenir (entorno)”.

El Marketing Estratégico debería estudiar la capacidad de nuestra empresa de crear un enlace (una relación de valor) con otro u otros agentes del Mercado, con los siguientes principios que los autores proponemos:

- I. El enlace debe de ser estable, implantando estrategias de diferenciación (barreras de entrada) frente a nuestros competidores y barreras de salida para nuestros clientes. Debe aportar a ambos agentes el beneficio esperado. ***Principio de creación de enlaces.***
- II. El enlace debe establecerse en el marco temporal de la aparición de las necesidades del cliente: La capacidad dinámica de creación de enlaces entre agentes. Nuestra capacidad dinámica debe ser mayor que la de cualquiera de los agentes del sector que sean competencia. La celeridad en el establecimiento del enlace, no debe estar reñida, en modo alguno, con el Principio I: la relación creada será estable y difícilmente sustituible bajo el análisis de la oferta de nuestra competencia. ***Principio de la dinámica de enlaces.***
- III. El enlace debe tender a maximizar y añadir nuevas propuestas y relaciones de valor que estén acordes con las diferentes capacidades de la empresa, buscando aprovecharse de la sinergia de otras relaciones y de las economías de escala. ***Principio de la energía del enlace.***
- IV. Los enlaces tenderán a estar incluidos en fuertes cadenas de creación de valor, y dentro de ellas, aportar un alto porcentaje del mismo. Todas las propuestas de creación de valor tienen uno/varios orígenes y uno/varios destinatarios. Si la cadena completa de valor contiene un alto nivel de valor, el negocio será más rentable para todos. Si la creación de un nuevo enlace no aporta valor, o disminuye el valor del conjunto acabará por desaparecer, manteniendo el estado inicial de la cadena de valor. ***Principio del sistema de enlaces.***

2. Aplicación del Nuevo Modelo de Creación y Transformación de Valor al Modelo de Negocio de DELL.

2.1. DELL: Un poco de Historia.



DELL fue fundada en 1984 por Michael Dell, mientras estudiaba en la Universidad de Texas en Austin, Texas (E.E.U.U). Desde sus comienzos, DELL empezó a vender ordenadores personales (PCs) directamente al cliente final y siempre de acuerdo a las especificaciones que demandaba el propio cliente.

Inicialmente realizaba venta a través de venta telefónica de equipos PCs de IBM. En 1985 comenzó con el ensamblaje y venta de equipos de su propia marca, ofreciendo a sus clientes una línea de soporte telefónico las 24 horas del día, garantizando servicio de mantenimiento y reparación en 24 o 48 horas.

Debido a su rápido crecimiento, en 1990 DELL extendió su canal de venta a distribuidores informáticos. Las ventas siguieron creciendo, pero surgieron surgían problemas en una empresa que facturaba ya, más de \$ 1 B. En el primer cuatrimestre de 1993 DELL experimentó serias pérdidas [2].

La conclusión de esta experiencia fue clara: vender a través de canal podía tener éxito, pero no iban a ganar dinero si mantenían ese sistema de venta.

Esta conclusión trajo consigo el diseño de un nuevo modelo de negocio transformando la venta de equipos informáticos en un negocio integral de procesos de diseño, fabricación, distribución, venta y servicio a los clientes, que ha permitido a DELL ocupar el liderazgo actual en el mercado de venta de ordenadores personales. Ver Figura 1.

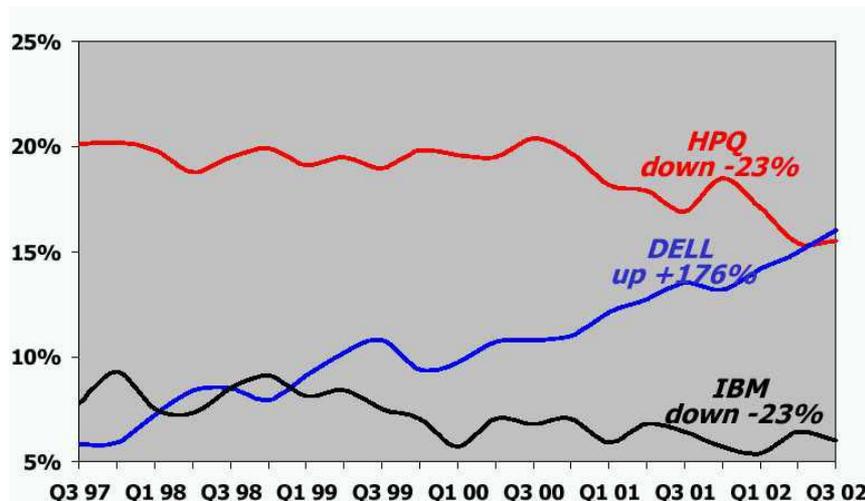


Figura 1: Evolución de la cuota de mercado mundial de venta de equipos informáticos

2.2. Creación de Valor para los Accionistas.

DELL ha conseguido crear valor económico para los accionistas de la compañía, se mida como retorno sobre el capital invertido, como ganancias por acción, o por crecimiento del valor de la acción [4]. Ver Figura 2.

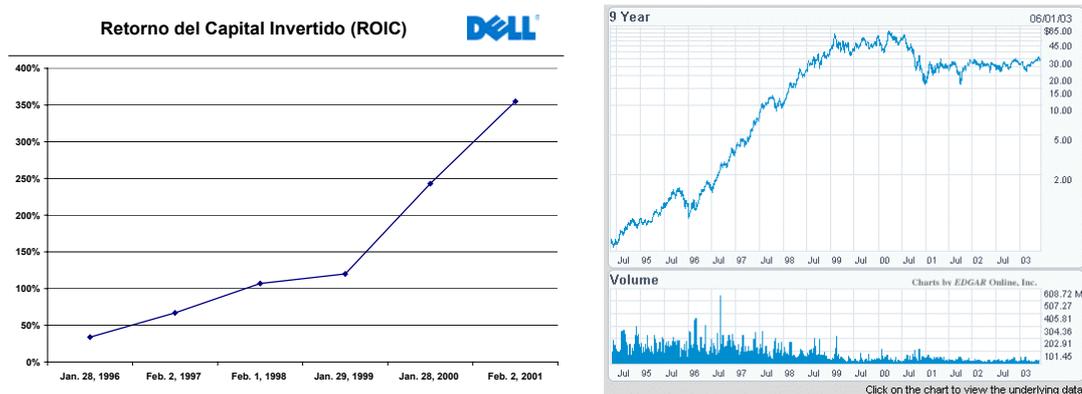


Figura 2: Evolución del Retorno de Capital Invertido (ROIC) y del valor de la acción de DELL en el NASDAQ.

2.3. Creación de Valor para el Cliente.

El modelo de DELL de venta directa al cliente final, se ha construido sobre dos elementos clave: *la relación directa con el cliente*, y *productos y servicios orientados a distintos segmentos de clientes*.

La venta directa impone a DELL alcanzar clientes potenciales, bien a través de su fuerza de venta o a través de campañas publicitarias y otras acciones de marketing.

2.3.1. Relación directa con el Cliente.

La apuesta de DELL en el uso de la venta directa le permite:

- Mantener una ventaja en costes del 6% en comparación con la venta a través de canal.
- Tener un conocimiento detallado de sus clientes e identificar las nuevas tendencias que son demandadas antes que sus competidores. Las empresas que comercializan a través de distribuidores a menudo desconocen quién son sus clientes, por lo que deben confiar en un segundo nivel del mercado para la búsqueda e identificación de su base de clientes.

La apuesta de DELL por el uso de la información y la tecnología permiten a sus clientes:

- Realizar consultas acerca de tantas configuraciones como deseen, obteniendo de antemano la información relativa a la compatibilidad de los sistemas elegidos y el precio de los mismos antes de emitir el pedido.
- Si contactan con el Servicio al Cliente pueden, revisando directamente el inventario de DELL, determinar si los componentes requeridos están o no disponibles. Si no lo están, un representante comercial podrá sugerir alternativas con el fin de cerrar la venta.

- Realizar un pedido a través de la web de DELL en Internet con el Sistema de Gestión de Pedidos de DELL (DOMS).
- Posibilidad de financiar la compra a través de “*renting*” o “*leasing*”, en función de la opción que mejor se acomode a los estados financieros del cliente.
- Realizar seguimiento del estado del envío y entrega del pedido, a través de la página web de DELL, revisando la ruta y el tiempo que resta para la entrega, gracias a la información que DELL integra de sus operadores logísticos, como Federal Express.
- Si se ha indicado en la compra la adquisición de algún sistema operativo o aplicaciones concretas, DELL, como último paso de su proceso de producción, precarga dichos paquetes de software en las máquinas que van a ser suministradas.
- Acceder, en la página web de DELL, con un número de servicio asociado a cada PC, a la información de soporte necesaria para el PC, de manera que el cliente pueda resolver la mayoría de sus problemas por sí mismo.

La apuesta de DELL por un modelo de servicio, permite al cliente:

- Realizar llamadas gratuitamente a una línea telefónica de soporte técnico las 24 horas del día, los 365 días del año. Además, en el caso de que el ordenador esté en garantía, DELL provee asistencia en casa del cliente.
- Recibir un reembolso del valor de la compra en caso de devolución, si se realiza en un plazo inferior a los 30 días, a partir de la fecha de entrega.

2.3.2. Segmentación de Clientes: Estrategias de Venta de Productos y Servicios.

DELL distingue 3 grandes áreas de mercados internacionales que aglutinan los 85 países en los que comercia:

- *América*: que incluye el mercado doméstico de E.E.U.U., Canadá, Centroamérica y Sudamérica. En el 2002, la facturación de este territorio representó el 73% (\$ 22,7 B) del total de la cifra de facturación.
- *Europa, Oriente Medio y África (EMEA)*: en el 2002, la facturación de este territorio representó el 18% (\$ 6,4 B) del total de la cifra de facturación.
- *Asia y Japón*: en el 2002, la facturación de este territorio representó el 9% (\$ 3 B) del total de la cifra de facturación.

DELL segmenta a sus clientes en 2 categorías:

- “*Clientes Relacionales*”: compañías del Fortune 1000 que tienen un nivel de facturación con DELL de al menos \$ 1 M anuales. Son compañías como Boeing, Ford, Wal-Mart, ... Los clientes relacionales generaban en 1992 un 59% de la cifra total de venta, pasando en 1997 al 70%.

DELL concentra sus esfuerzos en estos clientes, ofreciéndoles servicios altamente personalizados, con el fin de incrementar y mantener sus cifras de negocio.

La personalización también se traduce en el soporte comercial que reciben estas compañías, que cuentan con un determinado número de representantes comerciales en

casa del cliente y un número igual de representantes de servicio telefónico, en las oficinas de DELL, en exclusiva, para atender sus cuentas comerciales.

Para los Clientes Relacionales existen algunas ventajas adicionales:

- Reciben los equipos DELL con la configuración de aplicaciones (propietarias o comerciales de terceras compañías) que hayan definido previamente.
 - Mantienen al día el inventario de equipos (gestión de los activos inventariables), y realiza propuestas para abaratar los costes de propiedad de estos equipos.
 - Pueden adaptar sus procesos centralizados de compra bajo un único contrato.
 - Eliminan la necesidad de duplicar datos.
 - Obtienen configuraciones que sustituyan tecnológicamente a las configuraciones actuales.
- “*Clientes Transaccionales*”: representan cerca del 30% de las ventas en E.E.U.U.. Son pequeñas y medianas compañías (alrededor del 20%) y profesionales autónomos y consumidores (alrededor del 10%). Los Clientes Transaccionales son atendidos por representantes comerciales a través de servicio telefónico.

2.3.3. La percepción real del Valor creado para el Cliente.

En 1997, una encuesta de fiabilidad y servicio de la revista PC World, mostraba a DELL como el suministrador mejor evaluado. Es evidente que el Cliente percibe las ventajas de un modelo basado en el servicio y la personalización

2.4. Creación de Valor para la Empresa.

2.4.1. Refinando el Modelo: Mejora Continua de los Procesos de Negocio.

DELL refina continuamente su modelo directo, a través del rediseño de sus procesos de negocio y la mejora continua. En el rediseño de sus procesos internos, las tecnologías de la información (TI) juegan un papel muy importante [3].

2.4.2. Aprovisionamiento, Logística e Inventarios.

La cadena de suministro de DELL está guiada por la máxima “fabricación por pedido”. La recepción, a través de la venta directa, de pedidos los transforma en órdenes de producción, y determina el número de cada componente que va a ser requerido. De este modo, los proveedores ajustan su plan de producción, aprovisionamiento y logística.

La red de aprovisionamiento de DELL se extiende por todo el mundo, y especialmente en el Pacífico, donde DELL compra gran parte de componentes a compañías Taiwanesas y Chinas. La clave del éxito es la estrecha coordinación y compartir información con los proveedores.

Entre 1992 y 1997, DELL redujo sus 200 proveedores en un 75%. En la actualidad 15 de éstos son proveedores clave, que proveen cerca del 85% de los materiales de DELL.

DELL impone elevados estándares de calidad a sus proveedores. Si éstos no están a la altura de la demanda mundial, automáticamente dejan de serlo. La mayor parte de los componentes

deben almacenarse a menos de 15 minutos de las plantas de ensamblaje de DELL y deben asegurar un stock mínimo de 2 horas. Las plantas actuales de DELL están localizadas en:

- Nashville, TN (E.E.U.U.) - Austin, TX (E.E.U.U.) - Porto Alegre (Brasil)
- Limerick (Irlanda) - Kawasaki (Japón) - Xiamen (China)
- Penang (Malasia)

A través de estos requerimientos DELL reduce costes de inventario.

2.4.3. Diseño de Producto e Ingeniería de Procesos.

DELL invierte anualmente en torno a \$ 300 M en I+D con los siguientes objetivos:

- Determinar si es interesante incorporar nuevos productos, cuándo y cómo.
- Mejorar la calidad y fiabilidad de los componentes de sus productos.
- Reducir costes a través de la cadena de suministro.
- Mejorar la rapidez de ensamblaje, reparación y servicio.

La mejora continua en los procesos de diseño y producción han ayudado a DELL a reducir el ciclo de fabricación de un ordenador de sobremesa – desde el comienzo de la fabricación hasta el tiempo de expedición- a 7 horas. En su moderna planta de Austin se puede llegar a realizar en menos de 5 horas.

La clave de la rapidez y eficacia de la implantación de la mejora de procesos de DELL se basa en el *uso eficaz de la información y la tecnología*, y en los *sistemas y políticas de recursos humanos*.

Estrategia de Negocio	Enlaces de Información	Aplicaciones de IT	Efectos en la Operación
Venta Directa	Los pedidos del cliente son transmitidos directamente a DELL, donde un programa realiza un segundo chequeo para analizar la viabilidad técnica y financiera (cobro).	Sistema automático del Call Center, Premier Pages, DELL On-Line, DELL productos y servicios (DPS)	<ul style="list-style-type: none"> • Ajusta las previsiones de demanda. • Segmentación de la demanda. • Indicaciones tempranas de aumento de la demanda
Fabricación por Pedido	La información del pedido viaja con el producto a través del proceso de fabricación, permitiendo en control de inventario, el cumplimiento de algún requerimiento especial de cliente, descarga de software propietario, etc.	Gestor de Pedidos de DELL (DOMS). E-mail, Lotus Notes	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor control de las operaciones. • Reducción de inventario y puntos de tránsito • Mejora la Monitorización de la calidad y la producción del proveedor.
Distribución Directa	Se comparte información, que se notifica a los proveedores para enviar los monitores para que lleguen con los PCs. Agregación de información incluyendo pedidos, inventario, tasa de productividad, calidad del proveedor, distribución a tiempo	Sistemas Logísticos de DELL, Lotus Notes, e-mail Información de Negocio (IRB)	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración de la Logística de Salida. • No inventarios. • Optimización de la producción, calidad, y distribución, globalmente y localmente.

Tabla 1: Refinamiento del Modelo DELL.

2.5. Creación de Valor para el Sector.

2.5.1. El tiempo: Factor Competitivo Clave.

El desarrollo del hardware se ha visto forzado por el incremento de los requerimientos de las aplicaciones de software, haciendo que el tiempo sea un factor competitivo, en esta industria ,en 2 sentidos: el exceso de inventario hace que los PCs pierdan valor (10% por mes) y los productos que incorporan las más avanzadas tecnologías tienen una elevada demanda y se fijan precios de oportunidad.

Las tendencias de mercado de estandarización de productos y externalización (outsourcing) de las operaciones de producción limitaron la capacidad de los fabricantes para romper el mercado en virtud de nuevos diseños o de nuevos procesos de fabricación. La diferenciación podía solo determinarse a través de la estructura de distribución.

El *sistema tradicional de distribución* de la industria de PCs es un *modelo indirecto*, normalmente referido como “de canal”. Los fabricantes de PCs venden sus productos a mayoristas, que compran productos de varios fabricantes, vendiéndolos a su vez a minoristas, distribuidores e integradores de sistemas,... Éste es el modelo de distribución que todavía se mantiene en fabricantes como IBM, Apple, HP-Compaq, Toshiba, Packard-Bell y otros.

- Las previsiones de ventas (forecasts) para ajustar la producción en función de la demanda, presenta desajustes claros
- Exige un elevado nivel de inventario distribuido en toda la cadena de suministro.
- Los mayoristas controlan el canal de venta y pueden convertirse en una amenaza al cambio del sistema de distribución indirecto.
- Un cambio de sistema de distribución indirecta a un sistema de distribución directa generaría una gran incertidumbre dentro del propio sector.

El *sistema de distribución directa de DELL* aprovecha estas oportunidades y las transforma en fortalezas de su propio modelo de negocio.

Existe un sólido sistemas de enlaces que el sector informático y el sector bancario.

Los enlaces que constituyen la red de valor entre ambos sectores de actividad económica son:

- El sector bancario es uno de los sectores que tiene mayor demanda de sistemas y equipos informáticos, debido al modelo transaccional de sus procesos de negocio.
- El sector bancario ha identificado claramente las ventajas del e-business para mejorar el rendimiento y la eficacia en costes de sus procesos transaccionales.
- Los requerimientos que el sector bancario demanda, debido al elevado número de transacciones han liderado las acciones de innovación y desarrollo de nuevos productos tecnológicos y servicios dentro del sector informático.
- La financiación de las operaciones de compra informática, configurado, conjuntamente, soluciones completas para el cliente final.

DELL, basado en los principios de la dinámica, la energía y el sistema de enlaces está aumentando la red de valor para ambos sectores.

Para el modelo de distribución sin canal de DELL y la internacionalización de las ventas es vital cubrir, con un elevado nivel de servicio, los contratos de servicio de garantía posventa. La solución para DELL de este problema es el acuerdo con compañías de servicio técnico de cajeros automáticos y terminales bancarios, como Wang, UNISYS, NCR y BankTec en E.E.U.U. En España, DELL colabora con METROLICO, que además está participada por la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), y da soporte a puntos de venta en toda la geografía española. Una relación basada en las sinérgias de la tipología de servicio, la criticidad del mismo y la cobertura geográfica.

2.6. Creación de Valor para la Sociedad.

DELL identifica el marketing social como una oportunidad dentro de su gestión empresarial para la creación de valor, y no como un mero ejercicio de relaciones públicas, integrándolo dentro de su estrategia empresarial. Con un lema: “un DELL: una comunidad”, y un objetivo: “contribuir positivamente en cada comunidad a la que denominemos hogar, bien desde el punto de vista personal o de la organización”, DELL ha desarrollado en los últimos años varias líneas de acción.

2.6.1. Colaboración con Fundaciones, Organizaciones de Ayuda y Voluntariado

Algunas de las acciones que DELL contribuye a financiar, y promueve el voluntariado de sus empleados son:

- *DELL Alemania y DELL República Checa* – “Flood Relief”: Ayuda contra los damnificados de las inundaciones
- *DELL Australia* – “Drought Fund”: Fundación para los damnificados de las sequías.
- *DELL Bangalore* (India) – Charities Aid: Caritas.
- *DELL Malasia* – School Uniform Fund: Fundación para la ayuda a la escolarización infantil.
- *DELL E.E.U.U*
 - Fundación para la recuperación del desastre del 11-S
 - ONGs: United Way, Juvenile for Diabetes Walk, American Cancer Relay for Life,...

2.6.2. La transparencia y la integridad en la gestión empresarial

Ante los escándalos contables de importantes grupos empresariales norteamericanos (WorldCom, Enron, Adelphia, Global Crossing ...) que habían falseado sus resultados de los últimos ejercicios, con la colaboración de la desaparecida auditora Andersen Consulting, Michael Dell hizo público una lista de principios de control, para actuar con transparencia e integridad en el desarrollo de su actividad empresarial:

- Creación de Comités de Auditoría Independientes.
- Creación de un Departamento de Auditorías Internas.
- Realización autoevaluación de los Controles.
- Creación de un entorno que fomente la apertura y transparencia.
- Despliegue del Código de Conducta Integral como parte del Negocio: “Ganar con Integridad”.

2.7. Modelo de Creación y Transformación del Valor de DELL.

Indudablemente el éxito del modelo de DELL no radica, en exclusiva, en la planificación estratégica de su modelo de negocio, que ha sabido interpretar el papel que cada uno de los agentes desempeña en el proceso de creación y transformación de valor. La capacidad de implantarlo y llevarlo a cabo es la otra componente del éxito. Ambas han permitido a DELL:

- cubrir las expectativas de sus accionistas, en una industria altamente competitiva;
- ser distinguido por la satisfacción de sus clientes, reduciendo los costes marginales de sus productos y ofreciendo precios más ajustados que sus competidores;
- ser una de las 3 empresas más grandes de venta de equipos y soluciones informáticas;
- transformar el sector a través de la implantación eficaz de nuevas tecnologías, integrando a los proveedores clave del negocio y sus clientes;
- participar activamente financiando y promoviendo la participación de sus empleados en organizaciones para el desarrollo social y transmitiendo una imagen de transparencia y comportamiento ético.
- Aprender a establecer enlaces de valor que garanticen su adaptación a futuros cambios

Referencias

- [1] Bonel J.I., Bonel F.J., (2002) "Nuevo Modelo de Creación de Valor para la Nueva Economía - Dinamizando el Modelo Delta", *II Conferencia de Ingeniería de Organización Vigo*.
- [2] Kramer K.L., Dedrick J., (2000) "Refining and Extending the Business Model with Information Technology: Dell Computer Corporation", *Center for Research on Information Tehnology (CRITO), University of California, Irvine*.
- [3] Dell M., Fredman C., (1999) "Direct from Dell: Strategies that revolutionized an industry", *Harper Business. New York*.
- [4] Dell Annual Report. 1996,1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002. <<http://www.dell.com>>.
- [5] Ramstad, E. (1997) "Dell Flights PC wars by emphasizing customer service", *Wall Street Journal*.
- [6] (1992) "Why Dell is a survivor", *Forbes 150(8)*, pp.82-91.