

Strategická analýza v IT

autor: Jan Zubíček

předmět: 3PE525

semestr: zimní, 2006/2007

Obsah

Cíl práce.....	3
Charakteristika oboru informačních technologií.....	4
Popis odvětví.....	4
Hierarchie producentů IT.....	5
Vertikální integrace.....	6
Odhad budoucích trendů na trhu IT.....	7
Quanta Computer Incorporated.....	8
Sortiment.....	8
Ekonomické ukazatele.....	8
Organizace.....	9
Specifické přednosti.....	9
ASUSTeK Computer Inc.....	10
Sortiment.....	10
Organizace.....	10
Ekonomické ukazatele.....	11
Specifické přednosti.....	11
Národní konkurenční výhoda Taiwanu – produkce IT.....	12
Všeobecné informace.....	12
Historie.....	12
Politická situace.....	12
Ekonomika.....	13
Analýza národní konkurenční výhody.....	13
Faktory vstupních podmínek.....	14
Konkurenční prostředí.....	15
Faktory trhu.....	15
Makroekonomické prostředí.....	16
Groveův model mikrookolí.....	17
Rizika vstupu potenciálních konkurentů.....	17
Rivality mezi podniky uvnitř mikrookolí.....	17
Smluvní síla kupujících.....	18
Smluvní síla dodavatelů.....	18
Hrozba substitučních výrobků.....	18
Síla komplementářů.....	18
SWOT analýza.....	20
Silné a slabé stránky firmy Quanta.....	20
Silné a slabé stránky firmy ASUS.....	20
Příležitosti a hrozby v odvětví.....	21
Přehled.....	22
Závěrečné zhodnocení.....	23
Seznam použité literatury.....	24

Cíl práce

Jako člověk, který se studijně i profesně zabývá informačními technologiemi, se neubráním úvahám nad tím, jakým způsobem využít co nejlépe své schopnosti a vědomosti v tomto oboru.

I jako uživatel se každodenně setkávám s produkty světové IT velmoci – Taiwanu. Můj zájem tato země poutá především díky tomu, jakým způsobem se z jedné nejzaostalejších zemí na světě, která podobně jako Česká republika nepatří mezi největší ani nejlidnatější země světa, stala během pouhých několika desetiletí významným hráčem na ekonomicky zajímavém trhu IT.

Ve své práci bych chtěl navázat na svou předchozí práci, zabývající se národní konkurenční výhodou Taiwanu v oboru produkce IT a dále se zabývat konkrétními významnými producenty IT.

Můj výběr padl na dvě firmy. První zkoumanou firmou je Quanta Computer Incorporated. Přestože mimo obor IT o této firmě slyšel málokdo, jde o největšího světového producenta přenosných počítačů, který se dokonce probojoval do prestižního žebříčku magazínu Fortune Global 500. Druhou zkoumanou firmou je ASUSTeK Computer Inc, která je především produkcí vlastních laptopů známá i české veřejnosti.

Východiskem mé práce je studium národní konkurenční výhody Taiwanu v oblasti produkce IT. Kromě toho se zaměřím také na popis současného trhu informačních technologií. Dále následuje studium strategie zkoumaných firem. Vzhledem k podobnému zaměření budu obě firmy zkoumat vedle sebe, nejprve se formou rozšíření studia konkurenční výhody země zaměřím na některé makroekonomické aspekty, dále se budu zabývat studiem mikrookolí podniků a podniků samotných.

Na základě veřejně dostupných údajů se pokusím o rekonstrukci strategie těchto podniků. Mým cílem je popsat stávající strategii podniku, která umožnila zisk současné pozice. Na základě analýzy okolí se pak pokusím predikovat, nakolik je daná strategie vhodná i pro budoucnost.

Charakteristika oboru informačních technologií

Popis odvětví

Informační technologie, někdy také nazývané Informační a komunikační technologie (toto označení je preferováno Katedrou informačních technologií VŠE), jsou souborem technologií používaných k řízení a zpracování informací. Konkrétně jde o elektronické počítače a počítačový software, sloužící k získávání, zpracovávání, uchovávání, úpravám, přenosu a ochraně informací. Kromě toho je tento pojem možné používat jako označení oboru zabývajícím se těmito prostředky.

Z definice vyplývá i „novost“ tohoto oboru – první komerčně dostupné počítače se dostaly na trh až v 50. letech 20. století.

Přestože bylo využití IT zpočátku doménou vládních organizací (armáda, špionáž, výzkum) a velkých korporací, stalo se postupně jejich využití prakticky nezbytností nejen pro komerční organizace všech velikostí, ale také pro jednotlivce.

Chybou by bylo opomenutí využití informačních technologií v zábavě. Počítačové triky se staly samozřejmostí ve filmu, herní konzole jsou součástí mnoha domácností, za počítače je také možné označit různé hudební a video přehrávače.

Podobně jsou také počítačovými zařízeními telekomunikační prostředky, jako třeba mobilní telefony a veškerá infrastruktura nutná pro jejich provoz.

Mezi informační technologie tedy můžeme zařadit tyto položky:

- počítačové servery (mainframy, PC servery, jednoúčelová zařízení)
- osobní počítače (stolní, přenosné, kapesní)
- periferie (monitory, tiskárny, klávesnice, komunikační periferie, biometrické čtečky...)
- počítačové komponenty (procesory, základní desky, pevné disky, polovodičové paměti...)
- herní zařízení
- počítačové sítě (aktivní prvky jako switche, routery, bridge, Wi-fi access pointy)
- řídicí jednotky strojů
- komunikační prostředky (mobilní telefony, IP telefony, základnové a dohledové stanice...)

Přestože se růst trhu mírně zpomaluje (růst pro rok 2006 je odhadován na 6 procent, zatímco roku 2004 to bylo 13%), měl by obrat tohoto trhu v tomto roce dosáhnout 3 biliónů dolarů a

dosáhnout 4 biliónů dolarů do roku 2009. V globálním měřítku představují útraty na IT 6.8% HDP.

Výdaje domácností v dnešní době představují čtvrtinu veškerých výdajů na IT a stále dochází k jejich růstu. Mezi roky 2004 a 2005 činil tento nárůst \$29 na obyvatele, z \$537.91 na \$566.89.

Desítky zemí, které mají největší výdaje na IT, byla mezi roky 2001-2005 stabilizovaná. Těmito zeměmi jsou (v sestupném pořadí dle výdajů): USA, Japonsko, Německo, Spojené království, Francie, Čína, Itálie, Kanada, Brazílie a Korea. V blízké době je možné očekávat velké změny v tomto žebříčku, na místo Korei se tlačí Indie, která v poslední době dosahuje vysokého růstu v oblasti služeb, a Čína s největším růstem atakuje v příštích letech třetí pozici.

Hierarchie producentů IT

Produkce informačních technologií je náročným procesem zahrnujícím mnoho prvků výrobního a dodavatelského řetězce. Životní cyklus výrobku od prvotní suroviny po jeho dodání zákazníkovi prochází mnoha firmami, často také procestuje celý svět.

Asi největší důraz je v tomto oboru nutné klást na výzkum a vývoj (research and development – R&D). Výrobky nevznikají jen na základě marketingem objevených možností, ale také jako „vedlejší produkt“ jiného výzkumu. V každém případě je tato část u IT velmi náročná na kvalitu vývojového týmu, věnované prostředky a čas. I proto se samotnému výzkumu a vývoji věnují jen některé firmy v oboru IT.

Běžná je též spolupráce s univerzitami, má potenciál snížit náklady, ale především usnadňuje získání nedostatkových vysoce kvalifikovaných pracovních sil.

Protože vlastní vývoj je drahý, je poměrně běžnou praxí plagiátorství. To je však znesnadněno dvěma faktory: v první řadě jsou nové technologie natolik náročné, že jejich zvládnutí není v silách každé firmy. Druhým faktorem je využití průmyslových patentů, ty jsou však především v Číně mnohdy ignorovány.

Samotná výroba je vysoce investičně náročná, zahájení produkce zcela nového výrobku, vyžadujícího nové výrobní postupy, vyžaduje vysoké náklady. Kromě toho je nutná poměrně kvalifikovaná pracovní síla. Kvůli snižování nákladů na pracovní sílu je většina výroby přesouvána do států jihovýchodní Asie (Čína, Vietnam...).

Z uvedených důvodů je trh s IT vysoce globalizovaný. Pro rozpuštění počátečních nákladů je nutné vyrábět ve velkých sériích, přičemž se pohybujeme v řádech milionů a větších. Jednotlivé národní trhy nemají takovou schopnost absorpce, aby bylo možné ekonomicky ospravedlnit výrobu právě jen pro jeden národní trh.

V případě prodeje výrobků větším organizacím jde většinou o dodávky komplexních řešení pod hlavičkou dodávající firmy. Je logické, že takto mohou dodávat pouze velké subjekty. Malé firmy a jednotlivci naopak většinou nakupují jednotlivé produkty.

Vertikální integrace

Z historického hlediska byl nejdříve celý dodavatelský řetězec vertikálně integrovaný. První výrobky z oblasti informačních technologií vznikaly ve velkých firmách, jako je IBM, nebo telekomunikačních operátorech typu AT&T. Tyto firmy byly jediné, které měly dostatečné prostředky pro vývoj produktů a vzhledem k obrovské ceně produktů je také samy prodávaly.

S postupem času se zavedením sériové výroby docházelo k přesouvání samotné výroby do oblastí s levnější pracovní silou (ovšem až s masovějším rozšířením IT, tedy koncem 80. let). Producenti v těchto oblastech stavěli vlastní továrny a využívali levných pracovních sil.

Dalším krokem bylo osamostatnění výrobních firem. Zatímco firma, pro kterou byly výrobky konstruovány, dodala potřebné technologie, samotná výroba probíhala pod režii místního výrobce.

V posledních letech tyto původně jen výrobní firmy přistoupily k integraci i vývojové fáze. Vznikají tak tzv. OEM (original equipment manufacturer) a ODM (original design manufacturer) výrobci.

OEM výrobci navrhují a produkují vlastní komponenty, které poté slouží jako stavební součásti výrobků firem, které tyto konečné produkty prodávají pod vlastní značkou. Pro tento typ výroby byl důležitý vznik PC od IBM, které je postaveno na otevřených standardech a proto je možné, aby jednotlivé komponenty vyrábělo mnoho výrobců.

ODM producenti podobně jako OEM navrhují vlastní výrobky, ty jsou však prodávány jako konečný produkt, pouze pod značkou jiné firmy. Mnoho spotřebních výrobků na českém trhu je právě produktem některého asijského ODM producenta, prodávaným pod značkou lokálního (evropského, českého) prodejce. Podobně také vzniká velká část notebooků i známých značek (Apple, Dell, HP).

Kromě postupného přesunu výrobních i R&D funkcí od původních velkých výrobců také dochází k částečné emancipaci dnešních OEM a ODM výrobců v oblasti prodeje, distribuce a budování značky. Některé z nich tak v dnešní době budují svá zastoupení v Evropě a USA a prodávají výrobky pod svým vlastním jménem. Není to však pravidlem, některé firmy dávají přednost tomu, soustředit se pouze na samotnou výrobu a R&D.

Odhad budoucích trendů na trhu IT

Odhady spotřebitelských preferencí a vývoje trhu IT jsou velmi ošemetná záležitost, historie je plná výroků leaderů průmyslu, které se poněkud nevyplnily. Přesnost odhadů se mnohdy v horizontu již několika let rapidně snižuje.

Přesto se pokusím alespoň přibližně odhadnout možný vývoj trhu v nejbližších letech.

Hlavní posun, který odhaduji, je od stolních počítačů jako univerzálních řešení pro kancelářskou práci, komunikaci prostřednictvím internetu a hraní počítačových her, k

- herním konzolím jako centřům domácí zábavy (kombinujícím hraní, pouštění hudby a filmů a používání internetu)
- přenosným počítačům jako pracovním prostředkům, v kombinaci s firemními servery pro integraci a centralizaci dat
- přenosným zařízením, kombinujícím telefonní komunikaci, diář, e-mailovou komunikaci a přenosné přehrávače multimédií

Na straně dodavatelského řetězce je otázkou, zda bude spíše docházet k vertikální integraci všech prvků, nebo spíše k dalšímu dělení až na úroveň oddělení R&D, výroby, distribuce, prodeje a marketingu. Osobně bych se přikláněl k druhé možnosti.

Co však považuji za jisté, je další růst trhu. Hlavními tahouny růstu již pravděpodobně nebudou země Západu a západní Asie (Japonsko, Korea), kde je již penetrace informačními technologiemi poměrně daleko, ale stanou se jimi země jihovýchodní Asie (Čína, Vietnam, Indie, Thajsko a další) a jižní Ameriky. V delším horizontu by se mohla přidat i „spící“ Afrika.

V rozvinutých zemích předpokládám hlavně určitý přesun výdajů ke spotřebním výrobkům.

Quanta Computer Incorporated

Quanta je Taiwanskou firmou zabývající se především produkcí notebooků a dalších druhů elektronického počítačového zařízení. Firma byla založena v roce 1988 Barry Lamem, pod jehož vedením funguje dodnes.

Sortiment

Nejvýznamnější část produkce firmy Quanta Computer Incorporated tvoří notebooky, které produkuje jako ODM. Přestože nejsou prodávány pod jejím názvem, podílí se Quanta na světové produkci přibližně 33%.

Další sortiment tvoří jen asi 25% příjmů firmy. Produkce zahrnuje počítačové servery, LCD televize, handsfree sady a automobilovou elektroniku.

Mezi nejvýznamnější zákazníky, prodávající produkty firmy pod svou značkou, patří Dell Computer, Compay, Gateway Computers, Apple Computer, HP Compaq, Sony, IBM, Sharp Corporation, Toshiba a Fujitsu-Siemens.

Významným projektem, kterého se Quanta v dnešní době zúčastní, je projekt „One Laptop Per Child“ (OLPC), přezdívaný „projekt stodolarového notebooku“. Tento projekt vedený americkou MIT pod záštitou OSN má za cíl vytvořit notebook, který by při nízké ceně do \$100 umožňoval přinést vzdělání chudým dětem z rozvojových zemí. Ceny má být dosaženo použitím nových technologií a masové výroby (minimální odběr v řádu milionů kusů).

Jednotlivé technologie byly vyvinuty v MIT, Quanta byla pověřena jako ODM konstrukcí samotného notebooku. V dnešní době již byly vyrobeny první prototypy a produkce se chystá na rok 2007.

Pro firmu Quanta produkce tohoto notebooku znamená především tři věci:

- určitou prestiž spojenou s účastí na projektu
- nové technologie použité při výrobě
- rozšíření trhů
- a podle vlastních slov další příjmy z prodeje komplementárních výrobků

Ekonomické ukazatele

Firma Quanta patří mezi největší producenty informačních technologií na světě. S příjmy ve

výši takřka 15 miliard amerických dolarů a ziskem takřka 400 milionů dolarů se roku 2004 umístila na 454. místě žebříčku Fortune Global 500. Mezi firmami produkujícími počítače a kancelářské vybavení je v žebříčku na místě devátém.

Dle nekonsolidovaných čtvrtletních údajů pro třetí čtvrtletí roku 2006 její příjmy stále rostou a to meziročně o 6%.

Organizace

Organizační struktura odpovídá tomu, že strategie firmy Quanta je zcela zaměřena na velké firmy přeprodávající její produkty. Z tohoto důvodu je organizována pouze dle hospodářských funkcí (divize dle sortimentu, výzkum, investice). Firma také provozuje pobočky pro Americký a Německý trh, odkud pocházejí její největší zákazníci.

Vzhledem k rostoucím cenám Taiwanské pracovní síly byla Quanta přinucena přesunout část svých výrobních kapacit do pevninské Číny. Je zajímavé, jakým způsobem firmy, operující z Čínou neuznávané Čínské republiky investují ČLR. Ekonomický pragmatismus a oboustranná výhodnost tohoto vztahu evidentně vyhrává.

Na jednu stranu to znamená riziko: ČLR by mohla Taiwan ekonomicky poškodit, pokud by chtěla. Na druhou stranu je jí pravděpodobně jasné, že alespoň v tuto chvíli Taiwan, který dodává výsledky svého R&D, zatímco sama dodává pouze levnou pracovní sílu, potřebuje.

Specifické přednosti

Na základě předchozího textu je možné zdůraznit tyto specifické přednosti, které se podílejí na konkurenceschopnosti podniku:

- dobré postavení vzhledem k odběratelům
- nízké náklady
- zkušený tým pro výzkum a vývoj
- zaměření na v dnešní době atraktivní sortiment

ASUSTeK Computer Inc.

Firma ASUSTeK Computer Inc. byla založena roku 1989 bývalými pracovníky Aceru. Její nynější CEO, Jonney Shih, se k nim přidal v roce 1994. Název firmy vznikl úpravou jména mytického koně Pegasa, první tři hlásky byly vypuštěny kvůli abecednímu pořadí.

Sortiment

Produkce firmy je diverzifikována do tří oblastí:

- vlastní sortiment komponent a přenosných počítačů
- OEM komponenty
- ODM produkty

Produkce firmy pod značkou ASUS si především mezi koncovými zákazníky vydobyla velké uznání. Hlavní část produkce tvoří základní desky, ASUSTeK je vedoucím světovým producentem, přičemž jeho produkce je vyšší, než souhrnná produkce třech jeho největších konkurentů.

ASUSTeK se chce stát producentem tzv. 3C integrovaných řešení. Tato řešení obsahují počítače (Computer), komunikace (Communication) a spotřební elektroniku (Consumer electronics). K dosažení tohoto cíle je kladen velký důraz na výzkum a vývoj, R&D oddělení této firmy bývá označováno za jedno z nejlepších na světě.

Na rozdíl od Quanta je tedy strategie ASUSu zaměřena především na koncového zákazníka. Z toho vyplývá důraz na budování značky skrze výzkum a vývoj, kontrolu kvality a budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem.

V oblasti OEM a ODM spolupracuje ASUS především firmami Sony, Apple Computer (MacBook, iPod), HP Compaq a Alienware.

Organizace

Vzhledem k zaměření na koncového zákazníka se ASUS kromě dělení mateřské firmy soustředí na budování místních zastoupení v jednotlivých státech, kde prodává své produkty.

Kromě mateřské Taiwanské firmy tak má ještě svou asijsko-pacifickou, čínskou, evropskou a americkou odnož. Jednotlivé pobočky se soustředí na komunikaci se místními prodejci a poskytování servisu.

Protože Taiwan se svou rozvinutou ekonomikou již neposkytuje nejlevnější pracovní sílu, je i

ASUS nucen hledat nová místa pro umístění svých výrobních kapacit. Logickou volbou je i zde umístění továren v pevninské Číně.

Ekonomické ukazatele

Podle hospodářských výsledků pro rok 2005 dosáhl ASUS zisku ve výši přibližně 500 milionů amerických dolarů, přičemž jeho příjmy se pohybovaly kolem 5 miliard amerických dolarů. Ve srovnání s rokem 2004 to znamenalo nárůst příjmů o více jak 100%.

Nekonsolidované čtvrtletní výsledky naznačují, že nárůst příjmů bude pokračovat i tento rok, meziroční změna se pohybuje kolem 40%.

Specifické přednosti

Z předchozího textu je možné odvodit tyto specifické přednosti firmy:

- diverzifikované portfolium produktů
- znalost koncového zákazníka
- kvalitní výzkum a vývoj
- zdraví podniku
- zaměření na komplexní řešení

Národní konkurenční výhoda Taiwanu – produkce IT

Pokud si Taiwan něčím vydobyl své místo mezi rozvinutými zeměmi, pak je to určitě jeho produkce informačních technologií. Mimo svého problematického vztahu s Čínskou lidově demokratickou republikou je pak jeho produkce IT pravděpodobně nejčastější způsob, jakým se světová veřejnost s jménem této země setkává.

Všeobecné informace

Historie

Počátky dnešního státního zřízení na Taiwanu se datují do konce 40. let 20. století, kdy po čínské občanské válce byla strana Kuomintang generála Čankajška poražena komunisty. Čankajšek následně evakuoval vládu Čínské republiky na Taiwan. Následovalo jej kolem 2 milionů uprchlíků (Taiwan do té doby obývalo asi 6 milionů obyvatel).

Kromě toho, že mezi uprchlíky byla značná část ekonomických a intelektuálních elit tehdejší Číny, přinesla vláda Kuomintangu během svého útěku na Taiwan také celé rezervy zlata a cizích měn. tato fakta pomohla nastartovat pozdější ekonomický růst ostrovní republiky.

Zatímco až do 70. let byla Čínská republika považována za oficiálního zástupce celé Číny, zastupovala Čínu v OSN a také udržovala obchodní a diplomatické vztahy s většinou světových zemí, jak bylo postupem času jasné, že Čínská lidově demokratická republika představuje stabilní státní útvar a není možné očekávat, že by Čínská republika znovu získala kontrolu nad pevninskou Čínou, přestávaly ji postupně ostatní země za oficiálního představitele považovat, což nakonec vyústilo až v ztrátu křesla v radě OSN. V dnešní době Čínskou republiku uznává a oficiální diplomatické styky s ní udržuje pouze 24 méně významných zemí světa (kromě Vatikánu především jihoamerické a africké země).

Politická situace

Od roku 1949, kdy Kumintang utekl na Taiwan a učinil z Taipei své hlavní město, až do roku 1987 platilo na Taiwanu stanné právo. Původně autoritářské zřízení pod vládou jedné strany (Kuomintangu) procházelo od 70. let demokratickými reformami, které postupně odstraňovaly vedoucí vliv jedné strany. Hlavní část reform proběhla po zrušení stanného práva, Čínská republika pak byla postupně transformována na pluralitní demokracii, z právního systému byly odstraňovány části, které se týkaly vlády nad kontinentální částí Číny.

Jako vyvrcholení těchto změn lze chápat rok 2000, kdy poprvé nebyl zvolen prezidentem zástupce Kuomintangu.

Ekonomika

Až do počátku 60. let byl Taiwan zaostalou zemědělskou zemí. Její hrubý národní produkt ji s hodnotou \$170 na hlavu v celkových žebříčcích umisťoval mezi Zaire a Kongo.

Hlavními startéry růstu se stalo všeobecné povinné vzdělání, zavedené ještě za druhé světové války Japonci, ale hlavně již zmiňovaný příchod čínských elit, růstu také napomohly Kumintangem přinesené zlaté a finanční rezervy.

I díky zahraniční ekonomické pomoci se Taiwan zaměřil na produkci výrobků náročných na lidskou práci. Během celé doby dosahoval meziročního růstu HDP kolem 8%. Během 80. let se pak postupně přeorientoval na technologicky náročné produkty a služby.

Z rozvojové země, příjemce zahraniční pomoci a investic se tak postupně stala země, která sama významně poskytuje rozvojovou pomoc a tvoří významného investora především na asijských trzích, z nich nejvýznamnější investice směřují do Čínské lidově demokratické republiky a jižní Asie.

Dnešní Čínská republika dosahuje všeobecně velmi dobrých ukazatelů: hodnota HDP je na úrovni zemí EU, nezaměstnanost a inflace je velmi nízká, hodnota negramotnosti zanedbatelná. HDP je tvořen především službami (69%), následovanými průmyslem (29,3%) a zemědělstvím (1,6%)¹.

Analýza národní konkurenční výhody

Produkce informačních technologií, kterou se budu dále zabývat, je jednoznačně nejvýznamnějším průmyslovým odvětvím na Taiwanu. Taiwan je v dnešní době vedoucím producentem počítačových komponent, monitorů i počítačových sestav.

Vzhledem k tomu, že Taiwanští výrobci se zaměřují především na tzv. OEM (Original Equipment Manufacturer) výrobu, tedy na produkci výrobků, přeprodávaných pod svým jménem jinými firmami, nejsou mezi laickou veřejností Taiwanské firmy příliš známé. Tato situace se však v poslední době začíná měnit, některé větší OEM firmy (ASUSTek, ACER) pronikají na cizí trhy pod svým vlastním jménem.

Jaké jsou podmínky, které umožnily Taiwanu dostat se na svou nynější pozici?

¹ údaje pro rok 2005

Faktory vstupních podmínek

Produkce informačních technologií je obor, který je vysoce náročný jak kapitálově, tak na kvalitu lidských sil. Vývoj v tomto oboru probíhá velkou rychlostí², stejně tak výrobní technologie zastarávají vysokým tempem, proto je nutné zajistit neustálý proud investic do výzkumu, vývoje i nových výrobních kapacit. Stejně tak toto vysoké tempo inovací klade velké požadavky na přizpůsobivost pracovních sil.

Jak už jsem zmínil, byl počáteční přísun kapitálu zajištěn především zahraniční pomocí a investicemi ze strany Spojených států. V současné době je už Taiwan na zahraničních investicích nezávislý, sám se stal jedním z největších investorů v regionu.

Na kvalitě lidských sil se podepisuje efektivní školský systém, kromě toho je vzdělání považováno za důležitý předpoklad budoucího uplatnění a proto je i ze strany rodin kladen vzdělání dětí silně podporováno. Cílem vzdělání je, aby absolventi škol ovládali tři jazyky: taiwanštinu, mandarínskou čínštinu (oficiální jazyk Čínské republiky i Čínské lidově demokratické republiky) a angličtinu (pro komunikaci se Západem).

Zpočátku byl Taiwan místem, kde se s nízkými náklady vyrábělo podle cizích návrhů. V dnešní době už převažuje vlastní výzkum. V tomto ohledu přispívá i stát, který kromě univerzit spravuje ve spolupráci se soukromými firmami i zahraničními univerzitami vlastní výzkumné středisko ITRI (Industrial Technology Research Institute). I přes tento pohyb směrem k vlastnímu vývoji si však Taiwan zachovává výhodu nižších nákladů.

Na úspěchu Taiwanu se také pravděpodobně podepisuje jeho poloha. Vzhledem k tomu, že jde o ostrovní stát, je k dispozici levná lodní doprava jak konečných výrobků, tak nerostných surovin nutných k výrobě a energetických surovin. To umožňuje také vyrovnat se s nedostupností vzácných surovin potřebných k výrobě počítačových komponent.

Blížkost Čínské lidově demokratické republiky představuje pro Taiwan jak příležitosti, tak hrozby. Pevninská Čína si Taiwan nárokuje a hrozby vojenským zásahem jsou vcelku běžné. Na druhou stranu je Taiwan velmi významným investorem v ČLR, hovoří se o tom, že 40-80% produkce počítačového zboží v ČLR pochází z Taiwanem vlastněných továren. Navíc velká část nových technologií používaných v ČLR je produktem Taiwanského výzkumu.

Případný vojenský zásah proti Taiwanu by znamenal velký šok pro celosvětový trh s IT, a je proto asi štěstím, že se obě strany chovají vcelku pragmaticky a kromě občasných silnějších slov dochází spíše k oteplování vzájemných vztahů.

² např. dle tzv. Moorova zákona se každých 18 měsíců zdvojnásobí rychlost počítačových procesorů

Konkurenční prostředí

Důležitým impulzem pro rozvoj konkurenčního prostředí byly demokratické reformy z konce 80. let. Kromě demokratizace politického systému došlo také k liberalizaci trhu a tedy k omezení státních zásahů do ekonomiky a postupně dochází k privatizaci klíčových odvětví průmyslu a bankovníctví.

Ke kvalitě produkce Taiwanu a jejího postavení na světových trzích jistě přispívá také to, že produkce není zajišťována pouze několika velkými firmami, ale naopak velké množství menších firem. Navíc firmy, které se stanou příliš velkými, mají tendenci k rozdělování a specializaci zaměření. To, společně s faktem, že převládá produkce OEM výrobků, které jsou často vzájemně zaměnitelné, vede k vysoké kvalitativní a cenové konkurenci.

Kořeny této praxe vychází pravděpodobně z doby, kdy Taiwan sloužil především pro samotnou výrobu velkých zahraničních firem (Dell, HP...), zatímco vývoj probíhal v jiných zemích. Tato strategie se pravděpodobně natolik osvědčila, že zatímco dříve západní firmy outsourcovali výrobu na Taiwanu, outsourcují dnes prakticky Taiwanské firmy marketing a distribuci svých výrobků u západních firem.

Faktory trhu

S v dnešní době obrovským významem IT pro chod takřka jakékoliv firmy jsou požadavky na kvalitu velmi vysoké. Protože přímými zákazníky Taiwanských firem jsou buď reselleři, nebo velké korporace, tedy subjekty s velkou tržní silou, je nutné v zájmu udržení se na trhu udržovat jak vysokou kvalitu výrobků, tak také vycházet všemožně vstříc svým zákazníkům.

Snaha oslovit zákazníka proto kromě maximalizace výroby a minimalizace nákladů vede na jednu stranu k snaze o předcházení jejich požadavku a tedy neustálému inovačnímu procesu, na druhou zase o až extrémní přizpůsobování, například ve formě výroby velmi malých sérií.

Makroekonomické prostředí

Přestože charakteristiku makroekonomického okolí podniku by bylo možné odvodit i z předchozí části, věnované národní konkurenční výhodě Taiwanu, rozhodl jsem se alespoň v bodech charakterizovat jednotlivé části makrookolí (faktory PESTEL).

1. politické faktory:

- Taiwan je liberální demokratickou zemí
- trvalou hrozbou pro státní zřízení jsou územní nároky ČLR

2. ekonomické faktory

- dobré ekonomické ukazatele (stabilní růst, nízká inflace, vysoká zaměstnanost)
- závislost na dolaru – slabý dolar omezuje konkurenceschopnost

3. sociální faktory

- vysoká životní úroveň – vyšší sklon ke spotřebě
- důraz na vzdělání, vysoká gramotnost
- 70% lidí v produktivním věku

4. technické a technologické faktory

- důležitý je důraz na výzkum
- nutnost patentové ochrany

5. ekologické faktory

- IT je obor náročný na přírodní zdroje
- využívání množství toxických látek
- v oboru časté přesouvání do oblastí s nižšími ekologickými standardy
- potenciální náklady na likvidaci výrobků – např. v EU

6. legislativní faktory

- standardní právní systém

Groveův model mikrookolí

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Pro riziko vstupu nových konkurentů do daného mikrookolí jsou determinující tři faktory: oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míra hospodárnosti.

Jak v případě ODM a OEM výroby, tak v případě přímého prodeje koncových zákazníků, je oddanost zákazníků důležitým faktorem na tomto trhu. V případě OEM a ODM je způsobena především tím, že kontrakty jsou uzavírány na velmi velká množství a kvalita je vedle ceny tou nejdůležitější charakteristikou produktu. Dobrá zkušenost z předchozích kontraktů je proto důležitým vodítkem při sjednávání nových smluv.

Podobně absolutní nákladové výhody hrají v tomto odvětví svou roli. Technologicky náročná výroba je velmi závislá na předchozích zkušenostech, je možné využít zkušeností pracovníků a v neposlední řadě existujícího R&D oddělení a vlastních patentů.

Dříve zmíněná finanční náročnost zahájení nové výroby značně diskriminuje nově vstupující na trh a představuje zvýšenou míru hospodárnosti. Velké výrobní série umožňují rozpustit tyto vysoké fixní náklady a proto jsou firmy již zavedené na trhu ve výhodě.

Ač by se mohlo na základě uvedených zkušeností zdát, že riziko vstupu potenciálních konkurentů je vcelku nízké, je nutné brát v potaz fakt neustále rostoucí poptávky. Ta, zároveň s tím, že zvyšuje investiční atraktivitu odvětví, usnadňuje vstup konkurentů na trh. Proto není možné zcela jednoznačně určit, zda převažují faktory podněcující zvýšení, nebo naopak snížení rizik vstupu.

Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí

Díky standardizaci jsou výrobky v tomto odvětví vzájemně vcelku snadno substituovatelné. Vzhledem k dříve zmíněným bariérám vstupu je navíc odvětví konsolidované, poměrně malý počet podniků mezi sebou soutěží především cenou a kvalitou.

Faktorem částečně vyrovnávajícím vysokou rivalitu mezi podniky v odvětví je rostoucí poptávka. Protože ta však vede především k zvětšování jednotlivých kontraktů a ne až tak počtu kontraktů (charakteristika zákazníků viz dále), není tento vliv na cenovou a kvalitativní konkurenci až tak velký.

Obě fakta nutí firmy k neustálému procesu zvyšování kvality a snižování nákladů.

Smluvní síla kupujících

Pokud uvažujeme modely OEM a ODM, je smluvní síla kupujících velmi vysoká. Pro připomenutí, v těchto modelech firmy produkuje své výrobky a prodávají je velkým odběratelům, kteří je pouze opatří vlastní značkou. Protože jako zákazníci OEM a ODM producentů vystupují hlavně velké korporace, schopné odbírat vysoká množství výrobků (jejich odběr tvoří podstatné procento celkové produkce podniku), mohou si pod hrozbou přechodu ke konkurenci v podstatě diktovat podmínky.

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatele lze rozdělit do dvou skupin. Zatímco první skupina představuje dodavatele homogenních, snadno substituovatelných surovin, kteří tedy nemají příliš velkou smluvní sílu, je druhá skupina pro strategii podniku mnohem důležitější.

Tato druhá skupina představuje producenty polovodičových čipů. Mezi tyto vstupy patří procesory, chipsety a polovodičové paměti. Jak u procesorů, tak u chipsetů je celý trh tvořen pouze několika firmami (Intel, AMD, VIA, IBM), přitom na jejich produkci je výroba životně závislá. Navíc jejich substituce je v podstatě nemožná, požadavky na výzkum, vývoj a výrobu jsou mimo dosah většiny tržních subjektů.

Přestože jsou dodavatelé těchto komponent právně omezeni v tom, aby znevýhodňovali konkrétní odběratele (soudní procesy nejsou výjimkou), je nutné svou strategii stavět na vztahu k těmto firmám a také na jejich výrobních možnostech. Problémy při výrobě a dodávkách dodavatele znamenají nepřekonatelné problémy při produkci vlastních výrobků.

Hrozba substitučních výrobků

Jak vyplývá z předchozího textu, jsou výrobky v tomto odvětví z hlediska funkčnosti snadno substituovatelné. Proto je tuto hrozbu nutné považovat za velmi významnou.

Síla komplementářů

Nejzjevnějším komplementem pro produkty IT je počítačový software. Vzájemný vliv produkce software je oboustranný a mnohdy může znamenat úspěch či neúspěch produktů, což bych rád ilustroval na konkrétních příkladech.

V prvním případě znamená uvedení nového software vyvolání poptávky po novém hardware. To nastává tehdy, je-li pro běh tohoto software potřeba modernější a rychlejší hardware a spotřebitelé se nechají přesvědčit, že přínos tohoto software je opravdu takový, že se nákup nového

hardware vyplatí. Tato situace pravděpodobně nastane s novým operačním systémem MS Vista, který přináší několik nových efektů za cenu vyšší HW náročnosti. Je pravděpodobné, že marketingové oddělení Microsoftu dokáže tyto nároky obhájit, přičemž výrobci HW zaznamenají zvýšenou poptávku.

Na druhou stranu nedostupnost vhodných softwarových produktů může omezit uvedení nových výrobků na trh. Jako příklad může posloužit uvedení 64 bitových procesorů, na což bohužel nebyl Microsoft se svým dlouhým vývojovým cyklem zareagovat. To v konečném důsledku snížilo poptávku po počítačích s těmito novými procesory.

Opačná závislost je také zjevná. Rozvoj v informačních technologiích umožňuje nabídku nových verzí software, který má schopnosti dříve kvůli nedostatečnosti hardware neimplementovatelné. Rozvoj techniky například umožňuje vývoj stále realističtějších her, navíc rozvoj komunikačních technologií umožňuje nové možnosti pro hraní a tak k dochází k rozšiřování počtu koncových zákazníků.

SWOT analýza

V následující části se na základě předchozích informací pokusím nalézt silné a slabé stránky obou firem a stejně tak hrozby a příležitosti, kterým jsou tyto firmy vystaveny. Na základě SWOT analýzy se pokusím odhadnout, nakolik současná strategie firem odpovídá současným vnitřním a vnějším podmínkám.

Silné a slabé stránky firmy Quanta

Identifikoval jsem tyto silné stránky:

- dobré postavení na trhu
- silní obchodní partneři
- kvalitní R&D
- vysoký tržní podíl
- výrobní program zaměřený na atraktivní sortiment

Slabé stránky:

- úzké zaměření sortimentu
- absence spotřebitelsky známé značky
- malé vlastního zastoupení v regionech
- závislost na dodavatelích některých komponent
- nízké ceny

Silné a slabé stránky firmy ASUS

Silné stránky:

- diverzifikovaný sortiment
- dobré hospodářské výsledky
- kvalitní R&D
- spotřebiteli chápán jako kvalitní značka
- dobré postavení u velkých partnerů

Slabé stránky:

- rozmělnění činností
- nízké ceny
- závislost na dodavatelích některých komponent

Příležitosti a hrozby v odvětví

Příležitosti:

- růst ekonomik Asie a jižní Ameriky
- rozvoj nových tržních příležitostí na stávajících trzích
- růst současných spotřebitelských preferencí
- příchod Windows Vista

Hrozby:

- změny spotřebitelských preferencí
- chování Číny
- možný nedostatek surovin
- ekologické limity
- silná konkurence, především z Číny a Indie

Přehled**Quanta**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
dobré postavení na trhu	+	+	+	+	+	-	0	0	+
silní obchodní partneři	0	+	+	+	+	0	+	+	+
kvalitní R&D	+	+	+	+	+	+	+	+	+
vysoký tržní podíl	+	+	+	+	+	0	+	0	+
atraktivní sortiment	+	+	+	+	0	+	+	0	+
úzké zaměření sortimentu	0	-	0	0	-	0	-	-	-
absence značky	0	-	0	0	-	-	0	0	-
vlastní zastoupení v regionech	0/-	-	0	0	-	-	0	0	-
závislost na dodavatelích	0	0	-	-	-	-	-	0	-
nízké ceny	+	+	0	+	0	0	-	-	-

ASUS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
diverzifikovaný sortiment	0	+	+	0	+	0	+	+	+
dobré hospodářské výsledky	0	+	+	0	+	?	+	+	+
kvalitní R&D	+	+	+	+	+	+	+	+	+
kvalitní značka	+	+	+	+	+	+	0	0	+
dobré postavení u velkých partnerů	+	+	+	+	+	+	+	+	+
rozmělnění činností	0	0	0	0	-	0	0	0	-
závislost na dodavatelích	0	+	-	-	-	-	-	0	-
nízké ceny	+	+	0	+	0	0	-	-	-

1. růst ekonomik Asie a jižní Ameriky
2. rozvoj nových tržních příležitostí na stávajících trzích
3. růst současných spotřebitelských preferencí
4. příchod Windows Vista
5. změny spotřebitelských preferencí
6. chování Číny
7. možný nedostatek surovin
8. ekologické limity
9. silná konkurence, především z Číny a Indie

Závěrečné zhodnocení

U obou firem je možné vidět, že při využití svých předností a příležitostí, které poskytuje trh, je prostor k jejich dalšímu růstu.

Naopak největší slabinou je závislost na dodavatelích strategických komponent – z tohoto důvodu je pravděpodobně nutné soustředit se na upevňování vztahů s těmito dodavateli, případně na snižování závislosti na jejich produkci.

V případě firmy Quanta se také může stát nevýhodou její důraz na ODM produkci, a to v souvislosti s konkurencí dalších zemí a s možnými změnami spotřebitelských preferencí.

Jak je možné vidět, obě firmy používají strategie, které co nejlépe využívají současné charakteristiky trhu (o čemž ostatně vypovídá jejich postavení na trhu). Nemohu se však ubránit dojmu, že strategie firmy ASUS více hledí do budoucnosti a je připravena na možné změny na trhu. Navíc se snaží sama poznat tvůrce trendů – koncové zákazníky.

Naproti tomu Quanta se soustředí pouze na užší core business – vývoj a výrobu. Poznání trendů na trhu nechává na svých zákaznících a přenáší na ně riziko za špatný odhad trhu. Je možné, že tato strategie bude fungovat i do budoucna, na druhou stranu důraz na náklady může převážit a Quanta tak v budoucnu může prohrát v souboji s emancipujícími se firmami z Číny a Indie.

Seznam použité literatury

- *Wikipedia – Quanta Computers*; [online] http://en.wikipedia.org/wiki/Quanta_Computers
- *Wikipedia – ASUS*; [online] <http://en.wikipedia.org/wiki/Asus>
- *ASUS Homepage*; [online] <http://www.asus.com.tw/>
- *Quanta Homepage*; [online] <http://www.quantatw.com/>
- *Wikipedia – Information technology*; [online] http://en.wikipedia.org/wiki/Information_technology
- *World Information Technology and Services Alliance (WITSA) Homepage*; [online] <http://www.witsa.org/>
- *Global ICT Spending Tops \$3 Trillion: Total Tech Spending to Rise Throughout Decade; Spending Rate Cools in Near Term*; Witsa; [online] http://www.witsa.org/press/DigitalPlanetPressRelease_rev.doc
- *3Q06 Financial Results*; Quanta Computer Inc.; [online] http://www.quantatw.com/Download_Report/QCI-3Q06%20Results_final.pdf
- *DEDOUCHOVÁ Marcela – Strategie podniku*; C.H.Beck, Praha, 2001