



Dell Computer 2003.: U potrazi za industrijskim vodstvom

Arthur A. Thompson,
University of Alabama

John E. Gamble,
University of South Alabama

Godine 1984., u dobi od 19 godina, Michael Dell utemeljio je Dell Computers s jednostavnom vizijom i poslovnim konceptom – osobna računala (PC – personal computer) mogu se raditi po narudžbi i prodavati izravno kupcima. Michael Dell smatrao je da njegov pristup djelatnosti PC-a ima dvije prednosti: (1) Zaobilaznjem distributera i maloprodajnih zastupnika izbjegavaju se povišenja cijene nastala zahvaljujući preprodavačima i (2) izrada po narudžbi uvelike smanjuje troškove i rizike vezane uz velike zalihe rezervnih dijelova, sastavnih dijelova i gotove robe. Iako se povremeno između 1986. i 1993. poduzeće moralo boriti protiv mnogo poznatijih suparnika kako bi poboljšalo strategiju, izgradilo prikladnu infrastrukturu i uspostavilo kredibilitet na tržištu, strategija Dell Computera krajem 90-ih počela je sjediti na svoje mjesto. Početkom 2003., Dell-ov je poslovni model izravne prodaje i izrade po narudžbi poduzeću omogućio najučinkovitije mogućnosti nabave, proizvodnje i distribucije u globalnoj PC industriji te mu priskrbio značajnu prednost marže troškova i profita pred suparničkim prodavačima PC-a. Dell-ovi su se operativni troškovi u 2002. kretali oko 10% prihoda, u usporedbi s 21% prihoda u Hewlett-Packardu (HP), 25% u Gatewayu i 46% u Cisco Systemsu (kojega se smatra najučinkovitijim proizvođačem mrežne opreme na svijetu). Dell-ov status *low-cost* poduzeća pokreće ga u osvajanju vodstva na tržištu u mnogim kategorijama proizvoda.

Dell Computer čvrsto je utaboren kao tržišni vođa u prodaji PC-a u Sjedinjenim Državama, s

tržišnim udjelom u 2002. od gotovo 28%, što je sigurna prednost ispred Hewlett-Packarda (16,8%) i Gatewaya (5,7%). Dell je tijekom 1998. pretekao IBM, a potom u trećem tromjesečju 1999. i Compaq Computer na vodećem mjestu u SAD-u. Njegovo se vodstvo u pogledu tržišnog udjela povećava svake godine od 2000. nadalje. U svijetu, Dell Computer vodi tijesnu borbu za vodstvo na globalnome tržištu s HP-om, koji je u svibnju 2002. preuzeo Compaq Computer. Dell je bio svjetski vođa u jediničnoj prodaji u prvom i trećem tromjesečju 2002., a HP u drugom i četvrtome tromjesečju. Godine 2001., Dell je pretekao Compaq kao vođu na globalnome tržištu. No kada je HP, treće rangirani prodavač PC-a na svijetu, preuzeo Compaq, koji je bio na drugome mjestu, Dell se našao u tijesnoj borbi s HP-om za globalno prvo mjesto. Prikaz 1 donosi promjenjive položaje prema domaćoj i globalnoj prodaji i tržišnom udjelu u industriji PC-a za razdoblje od 1996. do 2002.

Od kraja 90-ih, Dell također nastoji preuzeti vodstvo u industriji poslužitelja. U 2002. Dell je bio najuspješniji domaći prodavač poslužitelja početne razine i vrhunskih radnih postaja (koje se koriste za aplikacije s propisanom grafikom). Svjetski je broj dva u isporukama poslužitelja, a malo ga dijeli od vodstva na globalnome tržištu. Od sredine do kraja 90-ih veliki dio prodanih poslužitelja bili su vlasnički strojevi s prilagođenim operativnim sustavima Unix i cijenom od 30 000 dolara do 1 milijuna dolara ili više. No snažan potres u tehnologiji poslužitelja, zajedno s rastućom sviješću korisnika o troškovima, uzrokovali su stvaranje radikalno novoga tržišta poslužitelja u razdoblju od 1999. do 2002. Očekivalo se da će

Prilozak 1 Vodeći prodavači PC-a širom svijeta i u SAD-u, na temelju tvorničkih isporuka, 1996. – 2002.

A. Američki tržišni udjeli vodećih prodavača PC-a, 1998. – 2002.

| 2002. Položaj | Prodavač | 2002. | | 2001. | | 2000. | |
|---------------|------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| | | Isporuke (u tisućama) | Tržišni udio | Isporuke (u tisućama) | Tržišni udio | Isporuka (u tisućama) | Tržišni udio |
| 1 | Dell | 13 324 | 27,9% | 10 817 | 23,5% | 9 645 | 19,7% |
| | Compaq* | — | — | 5 341 | 11,6 | 7 761 | 15,9 |
| 2 | Hewlett-Packard* | 8 052 | 16,8 | 4 374 | 9,5 | 5 630 | 11,5 |
| 3 | Gateway | 2 725 | 5,7 | 3 219 | 7,0 | 4 237 | 8,7 |
| 4 | IBM | 2 531 | 5,3 | 2 461 | 5,3 | 2 668 | 5,5 |
| 5 | Apple | 1 693 | 3,5 | 1 665 | 3,6 | n.a. | n.a. |
| | Ostali | 19 514 | 40,8 | 23 509 | 51,0 | 18 959 | 38,8 |
| | | 47 839 | 100,0% | 46 051 | 100,0% | 48 900 | 100,0% |

B. Svjetski tržišni udjeli vodećih prodavača PC-a, 1996. – 2002.[†]

| 2002. Položaj | Prodavač | 2002. | | 2001. | | 2000. | |
|---------------|------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| | | Isporuke (u tisućama) | Tržišni udio | Isporuke (u tisućama) | Tržišni udio | Isporuka (u tisućama) | Tržišni udio |
| 1 | Dell | 20 672 | 15,2% | 17 231 | 12,9% | 14 801 | 10,6% |
| | Compaq* | — | — | 14 673 | 11,0 | 17 399 | 12,5 |
| 2 | Hewlett-Packard* | 18 432 | 13,6 | 9 309 | 7,0 | 10 327 | 7,4 |
| 3 | IBM | 7 996 | 5,9 | 8 292 | 6,2 | 9 308 | 6,7 |
| 4 | Fujitsu Siemens | 5 822 | 4,3 | 6 022 | 4,5 | 6 582 | 4,7 |
| 5 | NEC | 4 533 | 3,3 | 4 702 | 3,5 | n.a. | n.a. |
| | Ostali | 78 567 | 57,8 | 73 237 | 54,9 | 80 640 | 58,0 |
| | Svi prodavači | 136 022 | 100,0% | 133 466 | 100,0% | 139 057 | 100,0% |

* Hewlett-Packard preuzeo je Compaq u svibnju 2002. Podaci iz 2002. za posljednja tri tromjesečja 2002. za Hewlett-Packard uključuju i PC-jeve marke Compaq i PC-jeve marke Hewlett-Packard, uz samo PC-jeve marke Hewlett-Packard za prvo tromjesečje. Compaqovih isporuka PC-a širom svijeta u prvome tromjesečju 2002., bilo je 3,367.000. Tijekom prvoga tromjesečja 2002., isporučeno je 1,280.000 PC jedinica.

[†] Uključuje samo isporuke robe s markom, a ne uključuje prodaju izvornih proizvođača opreme svih proizvođača. Isporuke Compaqovih PC-a u zadnja tri tromjesečja 2002. uključene su u podatke Hewlett-Packarda za 2002.

Izvor: International Data Corporation.

u 2003. otprilike 8 od 10 poslužitelja stajati manje od 10 000 dolara i raditi s Windowsima ili besplatnim operativnim sustavom Linux, a ne sa skupim sustavima Unix. Očekivalo se da će sveukupan udio poslužitelja s Unixom isporučen 2003. biti oko 10%, dok je 1997. iznosio 18%. Dellov domaći i globalni tržišni udio poslužitelja niskih i srednje visokih cijena rapidno je rastao – na svjetskome tržištu poslužitelja u 2002. Dellov je udio iznosio 30%, a 1995. imao je samo 2%.

Osim toga, Dell je postupno ulazio na tržišta ostalih kategorija proizvoda. Njegova je prodaja uređaja za pohranjivanje podataka brzo rasla, a u tome je mu pomogao strateški savez s EMC-om, vodećim poduzećem za pohranjivanje podataka. U razdoblju od 2001. do 2002, Dell je počeo prodavati *low-cost* komutatore za usmjeravanje podataka, što je kategorija proizvoda u kojoj je Cisco Systems dominantan globalni vođa. Krajem 2002. Dell je uveo novu liniju ručnih PC-a, Axim X5, kako bi kon-

| 1999. | | 1998. | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| Isporuke (u tisućama) | Tržišni udio | Isporuke (u tisućama) | Tržišni udio |
| 7 492 | 16,6% | 4 799 | 13,2% |
| 7 222 | 16,0 | 6 052 | 16,7 |
| 3 955 | 8,8 | 2 832 | 7,8 |
| 4 001 | 8,9 | 3 039 | 8,4 |
| 3 274 | 7,2 | 2 983 | 8,2 |
| n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| <u>19 248</u> | <u>42,6</u> | <u>16 549</u> | <u>45,6</u> |
| 45 192 | 100,0% | 36 254 | 100,0% |

| 1999. | | 1998. | | 1997. | | 1996. | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| Isporuke (u tisućama) | Tržišni udio | Isporuke (u tisućama) | Tržišni udio | Isporuke (u tisućama) | Tržišni udio | Isporuke (u tisućama) | Tržišni udio |
| 11 883 | 10,5% | 7 770 | 8,5% | 4 684 | 5,8% | 2 996 | 4,3% |
| 15 732 | 14,0 | 13 266 | 14,5 | 10 064 | 12,6 | 7 211 | 10,4 |
| 7 577 | 6,7 | 5 743 | 6,3 | 4 468 | 5,6 | 2 984 | 4,3 |
| 9 287 | 8,2 | 7 946 | 8,7 | 7 239 | 9,1 | 6 176 | 8,9 |
| n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| 5 989 | 5,3 | 5 976 | 6,5 | 4 150 | 5,2 | 4 230 | 6,1 |
| <u>62 258</u> | <u>55,2</u> | <u>50 741</u> | <u>55,5</u> | <u>49 333</u> | <u>61,7</u> | <u>45 727</u> | <u>66,0</u> |
| 112 726 | 100,0% | 91 442 | 100,0% | 79 938 | 100,0% | 69 324 | 100,0% |

kurirao skupljim istovrsnim proizvodima Palma, HP-a i drugih. Axim je oblikovan solidno, no ne i trendseterski. Nudi mnoštvo opcija, a cijena mu je otprilike 50% niža od najprodavanijih konkurentskih modela. Dell je početkom 2003. planirao početi s marketingom pisača i tonera za pisače marke Dell, što su kategorije proizvoda koje globalnom vođi HP-u donose najveći dio profita. U siječnju 2003., Dell je najavio da namjerava početi prodavati i sustave namijenjene maloprodajama, uklju-

čući elektroničke blagajne, specijalizirani softver, usluge i periferne uređaje potrebne za povezivanje maloprodajnih platnih mjesta s korporacijskim informatičkim sustavima. Od kraja 1990-ih, Dell reklamira jedinice za CD i DVD disketne jedinice, pisače, skenere, modeme, monitore, digitalne fotoaparate, memorijske kartice, zip jedinice i zvučnike koje proizvodi mnoštvo proizvođača.

Do sada se Dell-ov izlet u nove proizvode pokazao profitabilnim. Prema riječima Michaela

Della: "Smatramo da bi sve naše djelatnosti trebale donositi novac. Ako neka djelatnost ne donosi novac, ako se ne možete dosjetiti kako zaraditi novac u toj djelatnosti, ne biste se trebali njome baviti."¹ Godine 2002., za više od pola Dellova profita bili su zaslužni drugi proizvodi, a ne stolna računala i taj postotak i dalje raste.

Štoviše, Dell je najveći internetski maloprodajni trgovac na svijetu. Prodaju putem interneta započeo je na svojoj stranici (www.dell.com) 1995. te je gotovo preko noći ostvario prodaju od 1 milijuna dolara dnevno. Do početka 2003., više od 50% prodaje odvijalo se preko internetske stranice, a taj se postotak povećava. Dellova internetska prodaja 2002. premašila je 50 milijuna dolara dnevno, dok je početkom 2000. zarađivao 35 milijuna dolara dnevno, a početkom 1998. tek 5 milijuna dolara. Poduzeće je u 2002. na svojih 80 regionalnih stranica zabilježilo u prosjeku 3 milijuna posjeta tjedno. Dellovi se proizvodi prodaju u više od 170 zemalja, no prodaja iz 60 zemalja zaslužna je za 97% ukupnih prihoda.

U poreznoj godini 2003., koja je završila 31. siječnja, Dell Computer zabilježio je prihode od 35,4 milijarde dolara, a porezne 1995, koja je završila 29. siječnja, imao je prihode 3,4 milijarde dolara, što je osmogodišnja složena prosječna stopa rasta od 34%. U istome razdoblju profiti su narasli sa 140 milijuna dolara na 2,1 milijardu dolara, što je složena prosječna stopa rasta od 40,5%. Ulaganje u Dellove dionice od 100 dolara nakon početne javne ponude u lipnju 1998., u veljači 2003. vrijedilo je otprilike 28 500 dolara. Dionice Dell Computera tijekom 1990-ih bile su jedne od deset najuspješnijih na burzama New York Stock Exchange i Nasdaq. Na temelju podataka iz 2001., Dell se našao na 53. mjestu liste 500 najuspješnijih poduzeća časopisa *Fortune*, Fortune 500, na 131. mjestu popisa *Fortune Global 500* te na 23. mjestu popisa najcjjenjenijih globalnih poduzeća.

POVIJEST PODUZEĆA

U dobi od 12 godina, Michael Dell vodio je djelatnost razmjene poštanskih marki putem pošte, upotpunjenu nacionalnim katalogom, a zarađivao je bruto 2 000 dolara mjesečno. Sa 16 godina prodavao je pretplate na *Houston Post*, a sa 17 je kupio

¹ Citat iz "Dell Puts Happy Customers First", *Nikkei Weekly*, 16. prosinca 2002.

svoj prvi BMW novcem kojeg je sam zaradio. Godine 1983., upisao je pripremni studij medicine na University of Texas (roditelji su željeli da postane liječnik), no uskoro se oduševio računalima te počeo prodavati dijelove za PC-e iz svoje sobe u studentskome domu. Kupovao je čipove za memoriju s izravnim pristupom (RAM – random access memory) i disketne jedinice za IBM-ove PC-e od IBM-ovih dobavljača, koji su u to vrijeme često imali viška zaliha jer su bili primorani naručivati velike mjesečne kvote od IBM-a. Dell je preprodavao sastavne dijelove preko novinskih oglasa (a kasnije preko oglasa u nacionalnim časopisima o računalima) 10% do 15% niže od redovne maloprodajne cijene.

Do travnja 1984, prodaja se kretala oko 80 000 dolara mjesečno. Michael je odlučio prestati studirati i osnovati poduzeće PCs Ltd. koje bi prodavalo i sastavne dijelove za PC-e i same PC-e pod imenom robne marke PCs Limited. Svoje je PC-e nabavio kupujući viškove maloprodajnih zaliha po nabavnoj cijeni, potom ih je opremao grafičkim karticama, tvrdim diskovima i memorijom te ih onda preprodavao. Njegova je strategija podrazumijevala izravnu prodaju krajnjem korisniku kako bi izbjegao maloprodajno povećanje cijena, stoga je Dellovo novo poduzeće moglo prodavati IBM-ove klonove (uređaje koji kopiraju rad IBM-ovih PC-a pomoću istih ili sličnih sastavnih dijelova), otprilike 40% jeftinije od cijene najprodavanijih IBM-ovih PC-a. Strategija popusta pokazala se uspješnom, privukla je kupce osjetljive na cijenu i postigla brz rast prihoda. Do 1985., poduzeće je sastavljalo vlastita oblikovanja PC-a, a nekoliko je ljudi radilo na golemim pločama. Poduzeće je imalo 40 zaposlenika, a Michael Dell radio je i po 18 sati dnevno, često spavajući na kauču u uredu. Do kraja porezne godine 1986., prodaja je dosegla 33 milijuna dolara.

Međutim, tijekom sljedećih nekoliko godina, PCs Limited počele su pritiskati nevolje, osobito nedostatak novca, ljudi i sredstava. Michael Dell trudio se poboljšati poslovni model poduzeća, dodati potreban kapacitet proizvodnje te izgraditi bolje i iskusnije menadžersko osoblje i korporacijsku infrastrukturu istovremeno održavajući cijene niskima. Poduzeće je 1987. preimenovano u Dell Computer, a iste su godine otvoreni prvi međunarodni uredi. Godine 1988., Dell je povećao prodajne snage kako bi poduzeće moglo početi pružati usluge velikim kupcima, prodavati vladinim agencijama i postati javno poduzeće – od prve

ponude običnih dionica, poduzeće je prikupilo 34,2 milijuna dolara. Prodaja velikim kupcima ubrzo je postala dominantan dio Dellove djelatnosti. Do 1990., Dell Computer ostvario je prodaju od 388 milijuna dolara, tržišni udio od 2 - 3% te 150 zaposlenika u I&R-u. Vizija Michaela Della bila je da Dell Computer postane jedno od tri najveća poduzeća za proizvodnju PC-a.

Smatrajući da djelatnost izravne prodaje ne će dovoljno brzo rasti, u razdoblju od 1990. do 1993., poduzeće je započelo distribuciju svojih informatičkih proizvoda preko prodavaonica Soft Warehouse Superstores (sada CompUSA), Staples (vodeći lanac uredskih proizvoda), Wal-Mart, Sam's Club i Price Club (sada Price/Costco). Dell je prodavao PC-e i u prodavaonicama Best Buy u 16 saveznih država i u Xeroxu u 19 zemalja Latinske Amerike. No kada je poduzeće saznalo koliko su niske marže za prodaju preko takvih distribucijskih kanala, uvidjelo je da je pogriješilo, 1994. se povuklo iz maloprodaje i ostalih posrednika te se ponovno fokusiralo na izravnu prodaju. U to je vrijeme prodaja preko maloprodajnih kanala bila zaslužna za tek 2% Dellovih prihoda.

Novi problemi pojavili su se 1993. Te je godine, u drugome tromjesečju, Dell zabilježio gubitak od 38 milijuna dolara nastao zbog riskantne strategije omeđivanja valutnoga tržišta, teškoća s kvalitetom određenih linija PC-a koje su izradili ugovorni proizvođači, marže profita su opale, a kupcima se nisu sviđjeli modeli prijenosnih računala. Kako bi oživjelo njihovu prodaju, poduzeće je pomoću 40 milijuna dolara otpisalo svoju liniju prijenosnih računala te obustavilo prodaju dok ne bude moglo izbaciti na tržište preoblikovane modele. Ti su problemi uzrokovali gubitke od 36 milijuna dolara u poreznoj godini koja je završila 30. siječnja 1994.

Zbog većih troškova i neprihvatljivo niskih marži profita u prodaji pojedincima i kućanstvima, Dell Computer nije agresivno pristupao potrošačkome tržištu sve dok prodaja pojedincima preko internetske stranice nije procvatila 1996. i 1997. Postalo je jasno da pojedinci koji se razumiju u PC-e i koji kupuju svoje drugo ili treće računalo žele moćna računala s mnogo opcija, nije im potrebno mnogo tehničke podrške, a sviđa im se jednostavnost izravne kupnje od Della gdje naručuju što točno žele da bi im kasnije bilo dostavljeno na kućnu adresu u samo nekoliko dana. Početkom 1997., Dell je oformio grupu za unutarnju prodaju i marketing čija je zadaća bila pružanje usluge segmentu indivi-

dualnih kupaca te je uveo liniju proizvoda oblikovanu naročito za individualne korisnike.

Do kraja 1997., Dell je postao *low-cost* vođa među prodavačima PC-a postižući sve veću i veću učinkovitost zahvaljujući poslovnome modelu izravne prodaje i izrade po narudžbi. Poduzeće je bilo inovator i priznati svjetski vođa u inkorporiranju tehnologije trgovine putem interneta u svakodnevne poslovne prakse. Cilj je bio postići ono što je Michael Dell nazivao "virtualnom integracijom" – spajanje svih Dellovih djelatnosti s partnerima dobavljačima i kupcima u realnome vremenu tako da se čini da je sve troje dio istoga organizacijskog tima.² Misija poduzeća bila je "postati najuspješnije informatičko poduzeće na svijetu te pružiti kupcima na tržištima gdje smo prisutni najbolje moguće iskustvo."³

Početkom 2002., Dell Computer imao je 34 000 zaposlenika u 34 zemlje, dok ih je krajem 1997. imao 16 000. Otprilike 42% Dellovih zaposlenika nalazi se izvan Sjedinjenih Država, a taj postotak raste. Tijekom poreznih godina 2001. i 2002., Dell je otpustio otprilike 5 700 zaposlenika širom svijeta kako bi pomirio svoju strukturu troškova sa stagnacijom prodaje PC-a diljem industrije, smanjenjem troškova na informacijsku tehnologiju (IT) i jačim pritiskom od strane konkurencije. Sjedište poduzeća i glavni uredski kompleks nalazi se u Round Rocku u Teksasu (predgrađu Austina).

Prikazi 2, 3 i 4 donose nedavne financijske izvještaje Dell Computera i zemljopisne operativne rezultate.

Michael Dell

Michael Dell naširoko je poznat kao jedan od mit-skih junaka industrije PC-a. Nazivali su ga "istin-skim američkim poduzetnikom" i "najinovativnijim čovjekom za marketing računala u ovome desetljeću." Godine 1992., u dobi od 27 godina, Michael Dell postao je najmlađim glavnim izvršnim dužnosnikom poduzeća koje se našlo na popisu Fortune 500 u povijesti. U dobi od 31 godine već je bio milijarder. Nekad debeljuškasti mladić s naočalama, Michael Dell, 2003. godine imao je 38 godina, bio je u dobroj formi, smatrali su ga zgodnim, nosio je

² Ovaj je izraz Michael Dell upotrijebio u razgovoru koji je objavio *Harvard Business Review*. Vidi članak Joan Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell", *Harvard Business Review*, ožujak - travanj 1998., str. 75.

³ Podatak naveden na www.dell.com 1. veljače 2000.

Priloga 2 Konsolidirana izjava o dohotku Dell Computera za porezne godine 1997. – 2003. (u milijunima, osim za podatke o dionicama)

| | Porezna godina završila | |
|--|-------------------------|------------------|
| | 31. siječnja 2003. | 1. veljače 2002. |
| Čisti prihod | \$35 404 | \$31 168 |
| Trošak prihoda | 29 055 | 25 661 |
| Bruto marža | 6 349 | 5 507 |
| Operativni rashodi: | | |
| Prodaja, opća i administrativna | 3 050 | 2 784 |
| Istraživanje, razvoj i inženjering | 455 | 452 |
| Posebni troškovi | — | 482 |
| Ukupni operativni rashodi | 3 505 | 3 718 |
| Operativni dohodak | 2 844 | 1 789 |
| Ulaganje i drugi dohodak (gubitak), čisto | 183 | (58) |
| Dohodak prije oporezivanja, izvanrednih gubitaka i kumulativnog učinka promjene računovodstvenoga načela | 3 027 | 1 731 |
| Pričuve za porez na dohodak | 905 | 485 |
| Dohodak prije oporezivanja, izvanrednih gubitaka i kumulativnog učinka promjene računovodstvenoga načela | 2 122 | 1 246 |
| Izvanredni gubitak, očišćeno od poreza | — | — |
| Dohodak prije kumulativnog učinka promjene računovodstvenoga načela | 2 122 | 1 246 |
| Kumulativni učinak promjene računovodstvenih načela, čisto | — | — |
| Čisti dohodak | \$ 2 122 | \$ 1 246 |
| Osnovna zarada po običnoj dionici (u cijelim dolarima): | | |
| Dohodak prije oporezivanja, izvanrednih gubitaka i kumulativnog učinka promjene računovodstvenoga načela | \$0,82 | \$0,48 |
| Izvanredni gubitak, očišćeno od poreza | — | — |
| Dohodak prije kumulativnog učinka promjene računovodstvenoga načela | \$0,82 | \$0,48 |
| Kumulativni učinak promjene računovodstvenih načela, čisto | — | — |
| Zarada po običnoj dionici | \$0,82 | \$0,48 |
| Razvodnjena zarada po običnoj dionici (u cijelim dolarima) | \$0,80 | \$0,46 |
| Ponderirane prosječne obične dionice:: | | |
| Osnovno | 2 584 | 2 602 |
| Razvodnjeno | 2 644 | 2 726 |

Izvor: Godišnja izvješća i izjave za tisak Dell Computera od 13. veljače 2003.

kontaktne leće, jeo samo zdravu hranu i živio u trokatnici površine 3000 m² na imanju od 24 hektara u Austinu sa suprugom i četvero djece. Početkom 2003, Michael Dell posjedovao je otprilike 11,8% običnih dionica Dell Computera vrijednih oko 8,5 milijardi dolara.

U zaćecima poduzeća, Michael Dell većinom se družio s inženjerima. Bio je toliko sramežljiv da su ga neki zaposlenici smatrali umišljenim jer nije nikada želio razgovarati s njima. No ljudi koji su s njim tijesno surađivali opisali su ga kao simpatičnoga mladića koji se teško otvarao nepoznatim osobama.⁴ Nije znao govoriti u javnosti i loše je vodio sastanke. No Lee Walker, 51-godišnji stručnjak

za poduzetnički kapital kojega je Michael Dell doveo kao prijeko potrebnu osobu s menadžerskim i financijskim iskustvom u vrijeme kada se izgrađivala organizacijska struktura poduzeća, postao mu je mentor, pomogao mu izgraditi samopouzdanje te je odigrao ključnu ulogu u pretvaranju Michaela Della u sofisticiranoga izvršnog dužnosnika.⁵ Walker je u razdoblju od 1986. do 1990. bio predsjednik i glavni operativni dužnosnik poduzeća. Bio je očinska figura, znao je svakoga po imenu te je odigrao ključnu ulogu u implementiranju Dellovih mar-

⁴ "Michael Dell: On Managing Growth," *MIS Week*, 5. rujna 1988., str. 1.

⁵ "The Education of Michael Dell", *Business Week*, 22. ožujka 1993., str. 86.

| Porezna godina završila | | | | |
|-------------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|
| 2. veljače 2001. | 28. siječnja 2000. | 29. siječnja 1999. | 1. veljače 1998. | 2. veljače 1997. |
| \$31 888 | \$25 265 | \$18 243 | \$12 327 | \$7 759 |
| 25 455 | 20 047 | 14 137 | 9 605 | 6 093 |
| 6 443 | 5 218 | 4 106 | 2 722 | 1 666 |
| 3 193 | 2 387 | 1 788 | 1 202 | 826 |
| 482 | 374 | 272 | 204 | 126 |
| 105 | 194 | — | — | — |
| 3 780 | 2 955 | 2 060 | 1 406 | 952 |
| 2 663 | 2 263 | 2 046 | 1 316 | 714 |
| 531 | 188 | 38 | 52 | 33 |
| 3 194 | 2 451 | 2 084 | 1 368 | 747 |
| 958 | 785 | 624 | 424 | 216 |
| 2 236 | 1 666 | 1 460 | 944 | 531 |
| — | — | — | — | (13) |
| 2 236 | 1 666 | 1 460 | 944 | 518 |
| (59) | — | — | — | — |
| \$ 2 177 | \$ 1 666 | \$ 1 460 | \$ 944 | \$ 518 |
| \$0,87 | \$0,66 | \$0,58 | \$0,36 | \$0,19 |
| — | — | — | — | (0,01) |
| \$0,87 | \$0,66 | \$0,58 | \$0,36 | \$0,18 |
| (0,03) | — | — | — | — |
| \$0,84 | \$0,66 | \$0,58 | \$0,36 | \$0,18 |
| \$0,79 | \$0,61 | \$0,53 | \$0,32 | \$0,17 |
| 2 582 | 2 536 | 2 531 | 2 631 | 2 838 |
| 2 746 | 2 728 | 2 772 | 2 952 | 3 126 |

ketinških zamisli. Pod Walkerovim mentorstvom, Michael Dell dobro se upoznao sa svim dijelovima posla, prevladao je sramežljivost, naučio kontrolirati ego te se pretvorio u karizmatičnoga vođu koji je instinktivno znao kako motivirati ljude i zaraditi njihovu odanost i poštovanje. Kada je 1990. Walker zbog zdravstvenih razloga morao napustiti poduzeće, Dell se obratio Morton Meyersonu, bivšemu CEO-u i predsjedniku poduzeća Electronic Data Systems, za savjet i smjer u nastojanju da pretvori Dell Computer iz brzorastućega poduzeća srednje veličine u poduzeće vrijedno milijarde dolara.

Iako ga ponekad zna svladati nestrpljivost, Michael Dell obično govori tiho i promišljeno te se čini

kao osoba neobično zrela i razumna za svoju dob. Njegova nadmoćna vještina više je mudra kombinacija tehničkoga znanja i marketinške stručnosti nego što je on tehnološki čarobnjak. Do kraja 1990-ih bio je veoma tražen govornik na industrijskim konferencijama i konferencijama poduzeća – 1997. primio je 100 ponuda da održi govor, 1998. godine 800, a 1999. čak više od 1 200. Njegovi sudovi i mišljenje o budućnosti PC-a, internetu i praksama trgovine putem interneta imaju iznimnu težinu i u industriji PC-a i među izvršnim dužnosnicima širom svijeta. Njegovi su govori puni zanimljivih informacija o osnovama poslovnoga modela Dell Computera, privlačnim prednostima inkorporira-

Prikaz 3 Konsolidirane izvještaje finansijskoga položaja Dell Computera, porezne godine 1999. – 2003. (u milijunima dolara)

| | 1. veljače 2003. | 1. veljače 2002 | 2. veljače 2001. | 28. siječnja 2000. | 29. siječnja 1999. |
|--|------------------|-----------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Imovina | | | | | |
| Trenutna imovina: | | | | | |
| Gotovina i njezini ekvivalenti | \$ 4 232 | \$ 3 641 | \$ 4 910 | \$ 3,809 | \$ 1 726 |
| Kratkoročna ulaganja | 406 | 273 | 525 | 323 | 923 |
| Računi potraživanja, čisto | 2 586 | 2 269 | 2 424 | 2,608 | 2 094 |
| Inventar | 306 | 278 | 400 | 391 | 273 |
| Ostalo | 1 394 | 1 416 | 1 467 | 550 | 791 |
| Ukupna trenutna imovina | 8 924 | 7 877 | 9 726 | 7,681 | 5 807 |
| Zemljište, pogoni i oprema, čisto | 913 | 826 | 996 | 765 | 523 |
| Ostala ulaganja i dugotrajna imovina | 5 633 | 4 832 | 2 948 | 3,025 | 547 |
| Ukupna imovina | <u>\$15 470</u> | <u>\$13 535</u> | <u>\$13 670</u> | <u>\$11,471</u> | <u>\$6 877</u> |
| Obveze i dionički kapital | | | | | |
| Trenutne obveze | | | | | |
| Računi obveza | \$ 5 989 | \$ 5 075 | \$ 4 286 | \$ 3,538 | \$ 2 397 |
| Akumulirane i druge | 2 944 | 2 444 | 2 492 | 1,654 | 1 298 |
| Ukupne trenutne obveze | 8 933 | 7 519 | 6 778 | 5 192 | 3 695 |
| Dugotrajni dug | 506 | 520 | 509 | 508 | 512 |
| Ostalo | 1 158 | 802 | 761 | 463 | 349 |
| Ukupne obveze | 10 597 | 8 841 | 8 048 | 6 163 | 4 556 |
| Dionički kapital: | | | | | |
| Povlaštene dionice i kapital više od 0,1 dolara nominalne vrijednosti; izdanih i glavnih dionica: nijedna | — | — | — | — | — |
| Obične dionice i kapital više od 0,1 dolara nominalne vrijednosti; odobrenih dionica: 7 000; izdanih i glavnih dionica: 2 654, 2 601 i 2 575 | 5 605 | 5 605 | 4 795 | 3 583 | 1 781 |
| Vlastite dionice, po nabavnoj cijeni, 52 dionice i nijedna dionica | (2 249) | (2 249) | — | — | — |
| Zadržana zarada | 1 364 | 1 364 | 839 | 1 260 | 606 |
| Ostalo | (26) | (26) | (12) | 465 | (66) |
| Ukupan dionički kapital | <u>4 873</u> | <u>4 694</u> | <u>5 622</u> | <u>5 308</u> | <u>2 321</u> |
| Ukupne obveze i dionički kapital | <u>\$15 470</u> | <u>\$13 535</u> | <u>\$13 670</u> | <u>\$11 471</u> | <u>\$6 877</u> |

Izvor: Godišnja izvješća i izvještaje za tisak Dell Computera od 13. veljače 2003.

Prikaz 4 Podaci o zemljopisnim područjima, Dell Computer, porezne godine 2000. – 2003. (u milijunima dolara)

| | Porezna godina završila | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| | 31. siječnja 2003. | 1. veljače. 2002. | 2. veljače 2001. | 28. siječnja 2000 |
| Čisti prihodi | | | | |
| Sjeverna i Južna Amerika | | | | |
| Djelatnost | \$19 394 | \$17 275 | \$18 969 | \$15 160 |
| Kupci u SAD-u | 5 653 | 4 485 | 3 902 | 2 719 |
| Ukupno u Sjevernoj i Južnoj Americi | 25 047 | 21 760 | 22 871 | 17 879 |
| Europa | 6 912 | 6 429 | 6 399 | 5 590 |
| Azija – Tih ocean – Japan | 3 445 | 2 979 | 2 618 | 1 796 |
| Ukupni čisti prihodi | \$35 404 | \$31 168 | \$31 888 | \$25 265 |
| Operativni dohodak | | | | |
| Sjeverna i Južna Amerika | | | | |
| Djelatnost | \$ 1 945 | \$ 1 482 | \$ 1 999 | \$ 1 800 |
| Kupci u SAD-u | 308 | 260 | 253 | 204 |
| Ukupno u Sjevernoj i Južnoj Americi | 2 253 | 1 742 | 2 252 | 2 004 |
| Europa | 388 | 377 | 347 | 359 |
| Azija – Tih ocean – Japan | 203 | 152 | 169 | 94 |
| Posebni troškovi | — | (482) | (105) | (194) |
| Ukupni operativni dohodak | \$ 2 844 | \$ 1 789 | \$ 2 663 | \$ 2 263 |

Izvor: Godišnja izvješća Dell Computer Corporation.

nja tehnologije i prakse trgovine putem interneta u operacije poduzeća te razvojem IT industrije.

Michaela Della smatraju veoma pristupačnim CEO-om i uzorom mladim izvršnim dužnosnicima jer mu je uspjelo ono što je većina njih pokušava. Prenio je ovlasti na nadređene, smatrajući da se najbolji rezultati postižu ako "oslobodite nadarene ljude kojima možete vjerovati da će raditi svoj posao." Poslovni suradnici smatraju ga agresivnom ličnošću, iznimno natjecateljski raspoloženim ljubiteljem rizika koji uvijek pleše po rubu. Otprilike 30% svoga vremena Dell provodi obilazeći operacije poduzeća i sastajući se s kupcima. Godišnje obično dva do tri puta putuje u Europu te dva puta u Aziju.

STRATEGIJA DELL COMPUTERA

Temelj strategije Dell Computera u razdoblju od 2002. do 2003. bilo je korištenje snažnih sposobnosti u upravljanju lancem dobavljača, *low-cost*

proizvodnja te mogućnosti izravne prodaje kako bi se proširio i na kategorije proizvoda gdje može kupcima pružiti dodatnu vrijednost u obliku nižih cijena. Standardni uzorak napada bio je prepoznati IT proizvod s dobrom maržom, shvatiti kako ga izraditi (ili dati drugima da ga izrade) dovoljno jeftino kako bi mu mogli odrediti znatno nižu cijenu od one konkurentskih proizvoda, ponuditi novi proizvod Dellovoj stabilno rastućoj bazi kupaca te potom promatrati tržišni udio, rast prihoda i rast profita.

Dellova uprava smatra da ima najučinkovitiji poslovni model u cijeloj industriji. Strategija poduzeća izgrađena je oko niza temeljnih elemenata: ekonomičnoga pristupa proizvodnji po narudžbi, partnerstva s dobavljačima s ciljem uštede u dobavljačkom lancu, izravne prodaje kupcima, nagrađivane usluge kupcu i tehničke podrške, inovacije glede uporabe interneta i tehnologije internetske trgovine te proširenja linije proizvoda kako bi se zaradilo što više od iznosa kojega su kupci potrošili na IT proizvode i usluge.

Ekonomična proizvodnja po narudžbi

Dell svoja računala, radne postaje i poslužitelje izrađuje po narudžbi. Niti jedno se ne proizvodi za inventar. Dellovi kupci mogu naručiti poslužitelje s prilagođenom opremom i radnim postajama na temelju potreba njihovih aplikacija. Stolna i prijenosna računala kupci naručuju s poželjnom konfiguracijom brzine mikroprocesora, RAM memorijom, kapacitetom tvrdoga diska, CD ili DVD disketnom jedinicom, opcijama za faks, modem ili bežičnim spajanjem, grafičkim karticama, veličinom monitora, zvučnicima i ostalim dodacima žele. Narudžbe se prosljeđuju najbližoj tvornici. U 2003., Dell je imao pogone za sastavljanje u Austinu u Teksasu, Nashvilleu u Tennesseeju, Limericku u Irskoj, Xiamenu u Kini, Penangu u Maleziji i El Dorado do Sul u Brazilu. Na svim tim lokacijama poduzeće može sklapati PC-e, radne postaje i poslužitelje. Svoje proizvode za pohranjivanje podataka Dell sastavlja u pogonima u Austinu, Limericku i Penangu. U 2002., za izradu i dostavu tipične narudžbe, bilo je potrebno tri do pet dana.

Do 1997. Dell je svoja postrojenja za sastavljanje vodio na tradicionalan način, s radnicima koji su vršili samo jednu operaciju. Obrazac za narudžbu pratio je svaki metalni okvir u pogonu, a disketne jedinice, čipovi i dodatne stavke instalirali su se kako bi odgovarali specifikacijama koje je kupac zatražio. Djelomično sastavljen PC slao se u novu radnu postaju, a radniku, stojeći pored visoke čelične stalaže s ladicama prepunim sastavnim dijelovima, mala crvena i zelena svjetla pokraj ladica davala su upute što učiniti. Kada bi radnik završio, ladice sa sastavnim dijelovima automatski bi se napunile s druge strane, a okvir za PC kliznuo bi do nove radne postaje. Međutim, 1997. Dell je reorganizirao svoje pogone, odabравši tehniku "proizvodnje po ćelijama" gdje tim radnika u grupnoj radnoj postaji (ili ćeliji) sastavlja čitav PC prema traženim specifikacijama. Promjena na proizvodnju po ćelijama smanjila je vrijeme potrebno za sastavljanje za 75% te udvostručila produktivnost po kvadratnome metru prostora u pogonu. Sastavljena računala prvo se ispituju, a potom pune traženim softverom, šalju te obično isporučuju pet do šest radnih dana nakon podnošenja narudžbe.

U Dellovu najnovijem pogonu u Austinu pristup proizvodnje po ćelijama obustavljen je u ko-

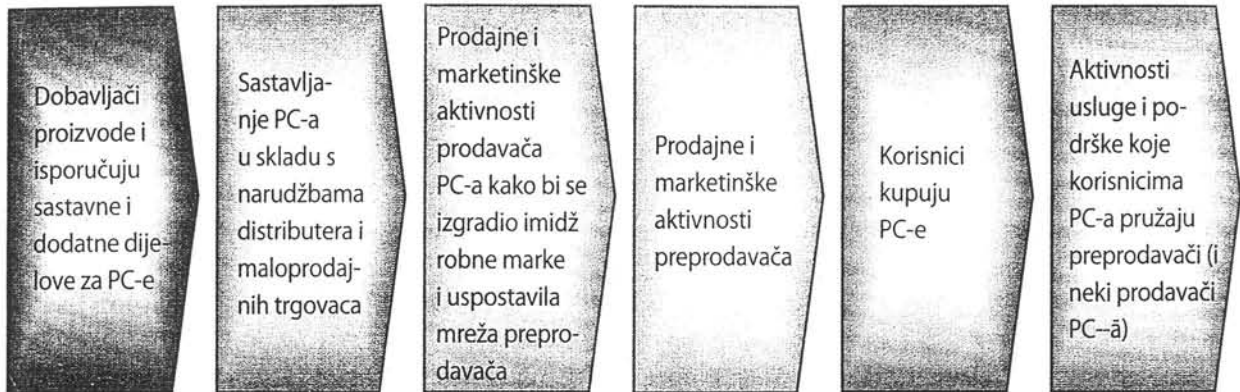
rist još učinkovitijega pristupa sastavljanja. Godine 2002., radnici u novome pogonu mogli su proizvesti 700 stolnih PC-a po satu na tri linije za sastavljanje koje su zauzimale polovicu prostora sada zatvorenoga pogona za proizvodnju po ćelijama u Austinu, gdje se proizvodilo otprilike 120 jedinica po satu. Iako je novi pogon u Austinu oblikovan za proizvodnju 400 jedinica po satu, uprava smatra da je u mogućnosti dovoljno poboljšati operacije kako bi proizvodnja po satu skočila sa 700 na 1 000 jedinica. Za povećanje produktivnosti djelomično je zaslužno preoblikovanje PC-a kako bi sastavljanje teklo brže i lakše, djelomično inovacije u procesu sastavljanja, a djelomično smanjenje broja dodira radnika i PC-a tijekom sastavljanja i isporuke za 50%. I u Dellovu pogonu u Austinu i u onom u Irskoj, radnici mogu sastaviti PC za dvije do tri minute. Štoviše, točne i precizne prakse u inventaru koje svagdje ostavljaju kutije s dijelovima, brzo su prilagođene u točnu i preciznu isporuku potrebnih dijelova od strane dobavljača svakih nekoliko sati. Dvostruke transportne trake smještaju sastavne i dodatne dijelove na označene točke za kasnije sastavljanje. Novi sastavljeni PC-i transportnim se trakama premještaju u odio za isporuku te se šalju kupcima istoga dana.

Dell se smatra inovatorom proizvodnje svjetske klase te prvim koji je uspio masovno proizvoditi prilagođeni proizvod. Njegove se metode redovno proučavaju u poslovnim školama širom svijeta. Većina Dellovih konkurenata u djelatnosti PC-a – osobito IBM i HP/Compaq – odustali su od pokušaja da proizvedu vlastite PC-e jeftino kao Dell te su se prebacili na *outsourcing* PC-a od ugovornih proizvođača. Uprava Della smatra da *in-house* proizvodnja pruža troškovnu prednost od otprilike 6% u usporedbi s *outsourcingom*.

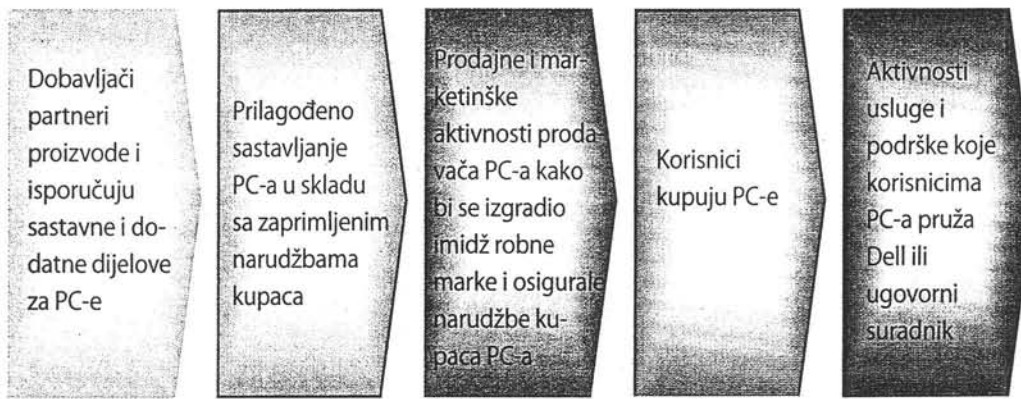
Dellova strategija izrade po narudžbi znači da poduzeće nema vlastitu zalihu inventara gotove robe te da, za razliku od konkurencije koja koristi tradicionalni model vrijednosnoga lanca, ne mora čekati da preprodavači očiste inventar prije nego što izbace nove modele na tržište – preprodavači obično posluju s inventarom unaprijed izrađenih modela koji traje od 30 do 60 dana (vidi prikaz 5). Jednako je važna i činjenica da kupci koji kupuju od Della mogu biti zadovoljni i zbog toga što su im računala prilagođena posebnim željama i mogućnostima novčanika.

Prikaz 5 Usporedni modeli vrijednosnih lanaca prodavača PC-a

Tradicionalan vrijednosni lanac izrade i zalihe kojeg koriste Hewlett-Packard, IBM, Sony i većina drugih



Vrijednosni lanac izrade po narudžbi i izravne prodaje kojeg je razvio Dell Computer



Bliska suradnja i razmjena podataka u realnome vremenu kako bi se smanjili troškovi aktivnosti dobavljačkoga lanca, inventar sveo na minimum, troškovi sastavljanja održali niskima i brzo odgovorilo na promjene u kombinacijama narudžbi.

Kontrola kvalitete

Svi pogoni za sastavljanje imaju mogućnost izvršiti ispitivanja i kontrolne procese kvalitete sastavnih i dodatnih dijelova te podataka koje su došli od dobavljača, kao i gotovih sastavljenih proizvoda. Dobavljače se potiče na sudjelovanje u programu autoriziranja kvalitete koji ih obvezuje na postizanje točno određenih specifikacija. Aktivnosti kontrole kvalitete poduzimaju se na mnogim razinama procesa sastavljanja. Osim toga, Dellov program kontrole kvalitete uključuje ispitivanje gotovih jedinica nakon sastavljanja, revizije pouzdanosti proizvodnje u tijeku, praćenje neuspjeha ranoga prepoznavanja problema vezanih uz nove modele koji se šalju kupcima te podatke dobivene od kupaca preko programa usluge i tehničke podrške.

Svi pogoni poduzeća imaju certifikat ISO 9002 za standarde kvalitete.

Partnerstva s dobavljačima

Michael Dell smatra da je za Dell Computer pametnije sklopiti partnerstvo s uglednim dobavljačima sastavnih i dodatnih dijelova za PC-e nego se regresivno integrirati i upustiti se u vlastitu proizvodnju sastavnih i dodatnih dijelova. Objasnjava zašto:

“Ako se utrkujete s 20 igrača, a natječete se tko će napraviti najbrži grafički čip na svijetu, želite li biti dvadeset i prvi konj ili želite procijeniti kandidate i odabrati najboljega?”⁶

⁶ Citat iz Magretta, “The Power of Virtual Integration”, str. 74.

Dell je procijenio razne proizvođače svakoga sastavnog dijela, odabrao jedan ili dva najbolja za svoje dobavljače te se potom držao njih dok god su bili u vodstvu po pitanju tehnologije, rezultata, kvalitete i cijene. Uprava smatra da dugotrajna partnerstva s uglednim dobavljačima pružaju barem pet prednosti. Prvo, uporaba procesora, disketnih jedinica, modema, zvučnika multimedijalnih komponenti s markom povećava kvalitetu i učinak Dellovih PC-a. Zbog različitih učinaka različitih marki sastavnih dijelova, marka nekoga dijela iznimno je bitna kupcima koje brinu učinak i pouzdanost. Drugo, Dell sklapa dugotrajna partnerstva s dobavljačima, a zbog toga što se obvezuje na kupnju određenoga postotka svojih potreba od svakoga dobavljača, Dellu je zajamčeno dobivanje potrebne količine sastavnih dijelova na vrijeme, čak i kada sveukupna tržišna potražnja za određenim dijelom premašuje sveukupnu zalihu na tržištu. Treće, Dellova dugogodišnja obveza prema dobavljačima omogućila im je da svoje pogone ili distribucijske centre smjeste nedaleko od Dellovih pogona za sastavljanje kako bi mogli dostavljati svaki dan ili svakih nekoliko sati, prema potrebi. Svojim dobavljačima, podatke o inventaru i potrebama za nadopunom Dell šalje barem jedanput dnevno – ili svaki sat ako se radi o sastavnim dijelovima koji se dostavljaju nekoliko puta na dan iz obližnjih izvora.

Četvrto, dugotrajna partnerstva s dobavljačima olakšavaju angažiranje nekog od dobavljačevih inženjera u Dellovim timovima za oblikovanje proizvoda, koji se potom tretiraju kao dio Della. Prilikom lansiranja novih proizvoda dobavljačevi se inženjeri nalaze u Dellovim pogonima. Ako prvi kupci naiđu na problem u vezi oblikovanja, zaustavlja se daljnje sastavljanje i isporuka dok inženjeri i Dellovo osoblje na licu mjesta ne isprave nedostatak.⁷ Peto, dugotrajno partnerstvo omogućuje veću suradnju od strane dobavljača u traženju novih metoda smanjivanja troškova u dobavljačkome lancu. Dell otvoreno s prodavačima dijeli svoje dnevne rasporede proizvodnje, prodajne prognoze i planove o uvođenju novih modela. Također sa svakim od ključnih dobavljača sastavlja trogodišnji plan te zajedno rade na svođenju na minimum jedinica čuvanja skladišta različitih sastavnih i dodatnih dijelova proizvoda i smanjivanju troškova.

⁷ Magretta, "The Power of Virtual Integration", str. 75.

Predanost praksama upravljanja zalihama u trenutku potrebe

Dellov naglasak na inventar u trenutku potrebe donio je velike prednosti po pitanju troškova te skratio vrijeme potrebno za izbacivanje novih generacija modela računala na tržište. Na području nekih sastavnih i dodatnih dijelova računala (osobito mikroprocesora, disketnih jedinica i bežičnih naprava), napredak se događa tako brzo da doslovno svaki predmet u inventaru postaje zastarjelim u roku od nekoliko mjeseci, ponekad i brže. Štoviše, brzopotezno smanjenje cijena sastavnih dijelova nije neobično – na primjer, Intel redovito snižava cijene starijih čipova te uvodi nove generacije čipova otprilike svaka tri mjeseca. Michael Dell ovako objašnjava dramatičnu ekonomiku minimalnih inventara sastavnih dijelova:

"Ako imam inventar koji bi trebao trajati 11 dana, a moj konkurent onaj od 80 dana, a Intel izbací novi čip, to znači da ću ga ja imati 69 dana ranije.

U informatičkoj industriji inventar može biti ogroman rizik ukoliko cijena materijala godišnje padne za 50%, a vi imate inventara za dva ili tri mjeseca; u usporedbi s 11 dana, to predstavlja velik nedostatak. A kada zapnete sa zastarjelim inventarom, promjene proizvoda mogu vas teško pogoditi."⁸

Zahvaljujući bliskome partnerstvu s dobavljačima, Dell može poslovati inventarom sve većega broja sastavnih i dodatnih dijelova koji traje ne više od dva sata.

Dellov dobavljač monitora je Sony. Budući da su monitori koje Sony dobavlja s već otisnutim Dellovim imenom pouzdano visoko kvalitetni (stopa tvorničke pogreške manja je od 1 000 po 1 milijunu), Dell čak ni ne otvara kutije kako bi ih ispitao u centru za distribuciju monitora u Renu u Nevadi.⁹ Pomoću sofisticiranih sustava za razmjenu podataka, Dell je svojim dobavljačima (Airborne Express i United Parcel Service) organizirao da pakuje računala u američkim pogonima za sastavljanje, potom pakuje pripadajuće monitore u distribucijskome centru u Renu te istovremeno kupcu isporuče oba. Ušteda vremena i troškova značajna je.

U proteklih nekoliko godina, Dell je naporno radio na poboljšanju i profinjenju odnosa s doba-

⁸ Isto, str. 76.

⁹ Isto.

vljačima i postupcima upravljanja manjim inventarom. U poreznoj godini 1995., Dellov je inventar trajao u prosjeku 32 dana. Do kraja porezne 1997. (siječanj 1997.), taj je prosjek pao na 13 dana. Sljedeće godine iznosio je 7 dana, što je dobar prosjek u usporedbi s 14 dana, koliko je prosjek Gatewaya, 23 dana (Compaq) te procijenjenoga industrijskog prosjeka od preko 50 dana. U poreznim godinama 1999. i 2000., Dell je u prosjeku imao inventar u trajanju od 6 dana, porezne 2001. taj se prosjek smanjio na 5 dana, a u poreznoj 2002. i 2003. iznosio je 4 dana.

Dellova strategija izravne prodaje i marketinški naponi

Uz tisuće svakodnevnih narudžbi putem telefona, faksa ili interneta i stalne kontakte terenskih prodajnih snaga s kupcima, poduzeće neprestano mjeri puls tržišta te brzo uočava promjene prodajnih trendova, probleme u oblikovanju i sitne probleme s kvalitetom. Ukoliko poduzeće zaprimi više od jedne pritužbe za isti problem, informacija se odmah prenosi inženjerima za oblikovanje koji provjeravaju problem. Kada se pronađu pogreške u oblikovanju ili mane sastavnih dijelova, obavještava se tvornica, a pogreška se ispravlja u roku od nekoliko dana. Uprava smatra da Dellova sposobnost brze reakcije daje značajnu prednost pred proizvođačima PC-a koji posluju na temelju proizvodnje velikih količina različito konfiguriranih i opremljenih PC-a, a prodaju ih preko maloprodajnih kanala. Dell svoj pristup izravne prodaje smatra sustavom kojeg u potpunosti pokreću kupci, a koji je dovoljno fleksibilan da se može brzo prebaciti na nove generacije sastavnih dijelova i modela PC-a.

Dellova prodaja utemeljena na kupcu i marketinški fokus Za razliku od tehnoloških poduzeća koja svoju prodaju i marketinške na pore organiziraju oko linija proizvoda, Dell je organiziran oko skupina kupaca – menadžere je zadužio za prodaju u razvoju i programe usluga u skladu s potrebama i očekivanjima svake skupine kupaca. Sve do početka 1990-ih, Dell je imao prodaju i programe usluga koji su ciljali samo na dva segmenta tržišta – korporacijske i vladine kupce velikih obujama robe te individualne kupce malih obujama robe. No u razdoblju od 1995. do 1997. prodaja se naglo povećala, pa su ti segmenti podijeljeni u finije,

istovjetnije kategorije u koje se od 2000. ubrajaju velika globalna poduzeća, velika i srednja poduzeća (više od 400 zaposlenika), mala poduzeća (manje od 400 zaposlenika), djelatnosti zdravstvene zaštite (više od 400 zaposlenika), vladine agencije, državne i lokalne vladine agencije, obrazovne ustanove i pojedinci. Mnogi od ovih segmenata kupaca još su dodatno podijeljeni – na primjer, u državnoj kategoriji Dell je oformio zasebne prodajne snage i marketinške programe za vojsku, mornaricu i zrakoplovstvo. U obrazovanju postoje zasebni prodajni i marketinški programi za osnovnoškolsko obrazovanje, ustanove visokoga školstva i kupnje za osobnu uporabu obrazovnih ustanova, osoblja i učenika ili studenata. Najvećih globalnim poduzećima dodijeljena je vlastita prodajna snaga – na primjer, skupina od 150 osoba posvećena je potrebama objekata poduzeća General Electric i osoblju na svima stranama svijeta.

Prodaja pojedincima i malim djelatnostima obavlja se putem telefona, faksa i interneta. Pozivni centri s besplatnim linijama postoje u Sjedinjenim Državama, Europi i Aziji, a kupci s prodajnim zastupnicima mogu razgovarati o određenim modelima, zatražiti informacije faksom ili elektronskom poštom, naručiti i platiti kreditnom karticom. Pozivni centri u Aziji i Europi opremljeni su tehnologijom koja preusmjerava pozive iz određene zemlje u određeni pozivni centar. Stoga, na primjer, kupac iz Lisabona u Portugalu automatski se preusmjerava prodajnom zastupniku u Montpelieru u Francuskoj koji govori portugalski.

Dell u Japanu Dok su 2002. NEC, Toshiba, Fujitsu i Hitachi imali vodeće udjele na japanskome tržištu PC-a, Dell je bio peti, s dolarskim udjelom od 7,7%, a IBM bio je na šestome mjestu. Ostali konkurenti su Sony, Sharp i Matsushita. No prema broju prodanih jedinica, Dell je bio prvi na tržištu stolnih računala, drugi na tržištu poslužitelja početne i srednje razine, s udjelom od 19,1% sredinom 2002. Dellova prodaja u Japanu u 2002. porasla je za otprilike 20% na tržištu gdje je sveukupna prodaja prilično slaba. Tehnička podrška i podrška kupcu 2002. najboljima u Japanu proglasio je *Nikkei PC*, časopis za industrijsku trgovinu. Dell je u svojim pozivnim centrima u Japanu imao 200 zaposlenih te je pratio japanske kupovne navike i preferencije s vlastitim softverom. Vođa prodajne skupine za PC-e dao je postaviti 34 kioska u vodećim prodavaonicama elektronske opreme u Japanu gdje

kupci mogu iskušati Dellova računala, raspitivati se o osoblju i naručivati – za otprilike 50% prodaje zaslužni su ljudi kojima je prije posjeta kiosku Dell bio potpuno nepoznat.

Dell smatra da ostvaruje više profita od bilo kojega drugog prodavača poslužitelja za PC-e na japanskome tržištu. Marže profita u Japanu veće su od onih na američkome tržištu, a i prodaja vrto-glavo raste. Dell je pretekao NEC na tržištu poslužitelja i došao na drugo mjesto među prodavačima poslužitelja u četvrtome tromjesečju 2002. Japan je 20. zemlja na svijetu prema broju računala po glavi stanovnika, s 31,5 računala na 100 osoba. Sjedinjene Države su na prvome mjestu, s 58,5 računala na 100 osoba.¹⁰

Dell u Kini Dell Computer ušao je na kinesko tržište 1998. te tamo postigao najbrži rast od svih stranih tržišta gdje se pojavio. Tržište PC-a u Kini treće je najveće na svijetu poslije Sjedinjenih Država i Japana, a moglo bi postati drugo najveće. Obujam jedinica godišnje raste 20 - 30%, a sa stanovništvom od 1,4 milijarde ljudi (od kojih otprilike 400 milijuna živi u metropolama gdje uporaba računala vrto-glavo raste), očekuje se da će kinesko tržište PC-a do 2010. postati najveće na svijetu. Vođa na kineskome tržištu jest lokalno poduzeće Legend. Drugi veliki lokalni proizvođači PC-a su Founder i Great Wall. IBM, Hewlett-Packard, Dell, Toshiba, Acer i NEC Japan nalaze se među 10 vodećih poduzeća prema tržišnom udjelu. Svi veći konkurenti osim Della oslanjaju se na preprodavače po pitanju prodaje i usluga, a Dell prodaje izravno korisnicima u Kini kako i drugdje.

Dellovo primarno ciljano tržište u Kini sastoji se od velikih korporacijskih kupaca. Uprava smatra da bi mnoga kineska poduzeća mogla privući ušteda, da bi im se mogla svidjeti izrada PC-a i poslužitelja prema točno traženim specifikacijama te da bi ih – kada već postanu Dellovi kupci – mogla privući jednostavnost kupnje putem interneta i rastući asortiman proizvoda i usluga koje poduzeće nudi. Dell je uvidio da mu pristup izravne prodaje ne pogoduje ukoliko želi privući male poslovne i pojedinačne korisnike. Prema mišljenju jednoga izvršnog dužnosnika iz konkurentskoga poduzeća Legend: "Kupiti PC u Kini znači štedjeti za njega dvije godine. A kada je dvogodišnja štednja na

kocki, čitava obitelj želi otići u prodavaonicu te dodirnuti i isprobati uređaj."¹¹ No Dell se nada da će s vremenom, kako se kineski korisnici budu sve više upoznavali s PC-ima i opuštali glede on-line kupnje, moći privući sve veći broj malih poslovnih kupaca i korisnika putem internetske i telefonske prodaje. U 2002., otprilike 40% Dellove prodaje u Kini obavljeno je putem interneta.

Očekivalo se da će do kraja 2003. Dellova prodaja u Aziji premašiti prodaju u Europi te da će do 2005. postati najveće Dellovo tržište izvan Sjedinjenih Država.

Dell u Latinskoj Americi U 2002., prodaja PC-a u Latinskoj Americi premašila je 5 milijuna jedinica. Broj stanovnika na tome području jest 450 milijuna, a uprava Della smatra da bi u sljedećih nekoliko godina uporaba PC-a u Latinskoj Americi mogla dostići stopu od jednog računala na 30 ljudi (jedna desetina ulaska na tržište u Sjedinjenim Državama), što bi moglo povećati godišnju prodaju na 15 milijuna jedinica. Pogon u Brazilu, najvećemu tržištu Latinske Amerike, otvoren je kako bi se proizvodilo, prodavalo i pružala usluga i tehnička podrška kupcima iz Brazila, Argentine, Čilea, Urugvaja i Paragvaja.

Dellovi kiosci Direct Store kao metoda pristupa pojedinačnim kupcima Godine 2002., Dell je počeo postavljati kioske Direct Store u mnoge maloprodajne prostore. U njima nema inventara, no kupci mogu razgovarati s iskusnim Dellovim prodajnim zastupnicima, pregledati proizvode te ih naručiti putem interneta na kiosku. Zamisao o kioscima nastala je u Japanu, gdje su Dellovi prodajni zastupnici nailazili na otpor pojedinačnih kupaca prema pristupu izravne prodaje – japanski kupci poznati su po tome što žele dodirnuti i osjetiti proizvod prije nego što se obvežu na kupnju. Kada su kiosci postavljeni u japanskim maloprodajnim prostorima, pokazali su se prilično popularnima te su pomogli povećati Dellov udio u prodaji PC-a japanskim potrošačima. Uspjeh kiosaka u Japanu nadahnuo je Dell da ih iskuša i u Sjedinjenim Državama. Otprilike 60 kiosaka postavljeno je 2002. na razne lokacije diljem SAD-a u vrijeme blagdana. U siječnju 2003., Dell je najavio da će početi postavljati kioske Direct Store u odabrane prodavaonice Wal-Mart i Sears.

¹⁰ Prema brojkama koje je naveo Ken Belson u "How Dell Is Defying an Industry's Gravity in Japan", *New York Times*, 8. prosinca 2002, odjeljak 3, str. 4.

¹¹ Citat iz Neel Chowdhury, "Dell Cracks China", *Fortune*, 21. lipnja 1999., str. 121.

Usluga kupcu i tehnička podrška

Usluga je postala dijelom Dellove strategije 1986. kada je poduzeće počelo pružati godišnju besplatnu uslugu na licu mjesta za većinu PC-a nakon što se nekoliko korisnika požalilo da moraju svoje PC-e za popravke slati natrag u Austin. Dell je sklopio ugovore s lokalnim dobavljačima koji će rješavati zahtjeve za popravcima. Usluga na licu mjesta obavlja se u roku jednoga dana. Dell svojim kupcima također pruža tehničku podršku preko besplatne telefonske linije i elektronske pošte. Mjesečno elektronskom poštom prima i do 40 000 poruka sa zahtjevima za uslugom i podrškom. Politika kolektivne usluge daje Dellu dodatne bodove u pridobivanju korporacijskih kupaca. Ukoliko kupci preferiraju raditi s vlastitim dobavljačima, Dell odabranome dobavljaču omogućuje obučavanje i potrebne dodatne dijelove. Dell je nedavno pokrenuo inicijativu po imenu First Call Resolution koja ojačava mogućnost odgovaranja na upite kupaca i rješavanja teškoća već pri prvome pozivu. Postotak rješavanja problema pri prvome pozivu postao je važna mjera za procjenjivanje učinkovitosti tehničke podrške poduzeća.

Usluge s dodanom vrijednošću Dell brižno prati kupnje velikih globalnih kupaca, zemlju po zemlju i odio po odio, a i sami kupci ovakve informacije o kupnji smatraju vrijednima. Osoblje za prodaju i podršku koristi svoju upoznatost s potrebama pojedinih kupaca kako bi im pomogao u planiranju daljnjih kupnji PC-a, u konfiguriranju mreže PC-a te u pružanju usluga s dodanom vrijednošću. Na primjer, velikim kupcima Dell puni softver te u tvornici stavlja identifikacijske cedulje na novonaručene PC-e, tako da informatičko osoblje ne mora raspakirati PC, dostaviti ga na zaposlenikov stol, uključiti ga, pričvrstiti cedulje, napuniti potreban softver pomoću raznih CD-ROM-â i disketa, što je postupak koji može trajati nekoliko sati i stajati od 200 dolara do 300 dolara.¹² Dok Dell naplaćuje dodatnih 15 dolara ili 20 dolara za instalaciju softvera i pričvršćivanje cedulja, ušteda je još uvijek zamjetna – jedan je veliki kupac zahvaljujući ovoj usluzi zabilježio godišnju uštedu od 500 000 dolara.¹³

Premier Pages Dell je razvio niz prilagođenih internetskih stranica zaštićenih lozinkom po imenu

Premier Pages za više od 40 000 korporacijskih, vladinih i institucionalnih kupaca širom svijeta. Takve Premier Pages omogućuju osoblju kupaca online pristup podacima o svim Dellovim proizvodima i konfiguracijama koje je to poduzeće kupilo ili koji su u tome trenutku dostupni za kupnju. Zaposlenici mogu koristiti Premier Pages za (1) dobivanje cijena za bilo koje uređaje i mogućnosti koje žele razmotriti, (2) on-line naručivanje koje se elektronski preusmjerava na odobravanje menadžerima na višoj razini pa potom Dellu za sastavljanje i isporuku te (3) ukoliko žele zatražiti naprednu pomoć ili podršku. Ove opcije ne zahtijevaju papirnate fakture, smanjuju vrijeme narudžbe te količinu unutarnje radne snage potrebne kupcima za kupnju i računovodstvo. Uporaba stranica Premier Pages povećala je produktivnost Dellovih prodajnih snaga zaduženih za ta poduzeća za 50%. Broj korisnika usluge Premier Pages godišnje se povećava za tisuće, a dodaju se i nove opcije kako bi funkcionalnost još poboljšala.

www.dell.com Na internetskoj stranici poduzeća, koja je krajem 1999. doživjela globalno preoblikovanje te ima 50 stranica prilagođenih različitim zemljama na lokalnim jezicima i s cijenama u lokalnim valutama, budući kupci mogu detaljno pregledati čitavu Dellovu liniju proizvoda, konfigurirati prilagođene PC-e i odrediti im cijene te pratiti narudžbe od proizvodnje do isporuke. Stopa prodaje zaključene na internetskoj stranici je 20% veća od raspitivanja o prodaji preko telefona. Poduzeće je nadogradilo internetsku uslugu kupcu i alate za podršku kako bi iskustvo prodaje putem interneta bilo ugodno i zadovoljavajuće.

U veljači 2003., više od 50% aktivnosti tehničke podrške odvijalo se putem interneta. Dell je agresivno provodio inicijative za poboljšavanje alata tehničke podrške i smanjenje broja i troškova telefonskih poziva (kojih je u 2000. bilo oko 8 milijuna). Uprava smatra da je poboljšavanje stranice www.dell.com u svrhu skraćivanja vremena potrebnoga za transakcije i ispunjenje narudžbe, povećanja točnosti i pružanja osobnijega sadržaja dovelo do višega stupnja "internetske odanosti" od tradicionalnih značajki kao što su cijena i odabir proizvoda.

Usluge na licu mjesta Korporacijski kupci Dellu plaćaju naknade za pružanje tehničke podrške, usluge na licu mjesta i pomoći u korištenju novih IT tehnologija. Usluge su jedan od najbrže rastu-

¹² Magretta, "The Power of Virtual Integration", str. 79.

¹³ "Michael Dell Rocks," *Fortune*, 11. svibnja 1998., str. 61.

ćih Dellovih segmenata, zaslužne za prodaju od 4 milijarde dolara u 2002. Dellova djelatnost usluge dijeli se pola-pola na ono što Michael Dell naziva priručnim uslugama te na menadžerske i profesionalne usluge. Menadžerske i profesionalne usluge rastu brže, stopom od 25% godišnje. Dell je procijenio da priručne usluge podrške za njegove proizvode predstavljaju tržište vrijedno otprilike 50 milijardi dolara, dok je tržište menadžerskih i profesionalnih usluga (usluge informatičkoga ciklusa trajanja, implementacija novih tehnologija i rješenja za veću IT produktivnost) vrijedno oko 90 milijardi dolara. Usluge IT savjetovanja sve se više standardiziraju, a pokreću ih rastuća standardizacija hardvera i softvera, smanjenje potrebe za uslugom na licu mjesta (djelomično zbog alata za prepoznavanje problema i podršku putem interneta, sve veće jednostavnosti popravaka i održavanja, informatički obrazovanijih kupaca te poboljšanih mogućnosti upravljanja s veće udaljenosti) te smanjenoga broja vještina i stručnoga znanja koji su potrebni za izvršavanje zadataka na standardiziranoj opremi i instaliranje novih, više standardiziranih sustava.

U govoru, koji je održao u jesen 2002., Michael Dell objasnio je pomak poduzeća na područje usluga:

“Prije nekoliko godina razvili smo organizaciju koja se izvorno zvala Dell Technology Consulting, čiji je zadatak davanje određenih tehnoloških savjeta, instalacija i oblikovanje mreže zaliha, implementacija Microsoft Exchangea, okvira Oracle 9i te instalacija i oblikovanje mreže malih računala. Prošle je godine Dell Technology Consulting bio angažiran 2000 puta.

Preuzeli smo poduzeće po imenu Plural, koje je u potpunosti fokusirano na okoliš Microsoftovih aplikacija te smo kombinirali ta sredstva kako bi stvorili ono što sada zovemo Dell Professional Services... Naš je fokus prvenstveno na održavanju ulaska na tržište proizvoda za poduzeća. A svjesni smo da, kako kupci budu naručivali te proizvode, neće biti povećanja zaliha od 70% godinu za godinom, neće biti vanjske djelatnosti zaliha vrijedne milijarde dolara ako ne budemo mogli oblikovati i instalirati te proizvode.”¹⁴

Dellova strategija za usluge, poput strategije za hardver, sastoji se od snižavanja cijene usluga IT

savjetovanja velikim poduzećima. Dobavljači koji pružaju usluge na licu mjesta, tehničku potporu i druge vrste IT savjetovanja, obično naplaćuju vrlo visoke cijene te za svoje napore ostvaruju velike profite. Tijekom razdoblja od 2001. do 2002., prema riječima Michaela Della, kupci koji su kupovali Dellove usluge uštedjeli bi 40% do 50% više nego što bi platili nekome drugom pružatelju IT usluga. Početkom 2003., Dell je imao u grupi za pružanje usluga otprilike 8 000 zaposlenika, a uprava je predviđela da će usluge igrati sve veću ulogu u rastu poduzeća. Kevin Rollins, predsjednik Della, izjavio je da poslovni model poduzeća “ne znači samo proizvoditi jeftine kutije, nego i osloboditi kupce precijenjenih odnosa” s prodavačima kao što su IBM, Sun Microsystems i Hewlett-Packard.¹⁵

Iako su mnogi korporacijski kupci dovoljno veliki da mogu opravdati postojanje terenskih timova Dellova osoblja za podršku, poduzeće obično sklapa ugovore s dobavljačima treće strane koji prema potrebi izlaze na teren. Ukoliko imaju kakav problem, kupci obavještavaju Dell, a takve obavijesti odašilju dvije elektronske poruke – jednu za slanje zamjenskih dijelova iz tvornice i jednu za obavještavanje ugovornoga dobavljača da se pripremi na izvršavanje potrebnih popravaka čim dijelovi stignu.¹⁶ Neispravni se dijelovi vraćaju tako da Dell može utvrditi što je nije valjalo te kako spriječiti ponavljanje sličnih problema. Problemi vezani uz sastavne dijelove s greškom ili njihovo loše oblikovanje odmah se prosljeđuju dobavljačima na ispravak.

Forumi kupaca Osim mehanizama za prodaju i podršku koji mu omogućuju da ostane u bliskom doticaju s kupcima, Dell povremeno održava regionalne forume za svoje najbolje kupce. Poduzeće je stvorilo Platinasta i Zlatna Vijeća (Platinum Council i Gold Council) koji se sastoje od najvećih kupaca s područja Sjedinjenih Država, Europe, Japana i pacifičke Azije, a regionalni se sastanci održavaju svakih šest do devet mjeseci.¹⁷ Na nekim se područjima održavaju dva sastanka – jedan za glavne informatičke dužnosnike i jedan za tehničko osoblje. Na tim sastancima, koji često uključuju i prezentaciju Michaela Della, Dellovi viši tehnolozi dijele razmišljanja o smjeru

¹⁵ Citat iz Kathryn Jones, “The Dell Way”, *Business 2.0*, veljača 2003.

¹⁶ Kevin Rollins, “Using Information to Speed Execution”, *Harvard Business Review*, ožujak-travanj 1998., str. 81.

¹⁷ Magretta, “The Power of Virtual Integration”, str. 80.

¹⁴ Govor na skupu Gartner Fall Symposium u Orlandu u Floridi, 9. listopada 2002.

najnovijih tehnoloških razvoja, o tome što tijekom tehnologije ustvari znači kupcima te o Dellovim planovima za uvođenje novih i nadogradnju postojećih proizvoda u sljedeće dvije godine. Postoje i analitički sastanci s aktualnim temama. Dell je uvidio da informacije dobivene od kupaca na tim sastancima pomažu poduzeću u predviđanju potražnje određenih proizvoda.

Inovativno vodstvo u uporabi interneta i tehnologije internetske trgovine

Dell Computer prvi je započeo koristiti internet i tehnologiju internetske trgovine kako bi povećao učinkovitost aktivnosti dobavljačkoga lanca, ekonomizirao proces od narudžbe do isporuke, potaknuo kupce na češće korištenje Dellove internetske stranice te prikupio i iskoristio sve vrste informacija. U govoru, koji je održao 1999. pred 1 200 kupaca, Michael Dell je izjavio:

“Internet će zauvijek promijeniti svijet... Internet će postati vaša djelatnost. Ako vaša djelatnost ne pruža kupcima i dobavljačima više informacija, vjerojatno ste već u nevolji. Internet pruža dramatično smanjenje troškova transakcija i troškova međudjelovanja ljudi i djelatnosti te stvara ogromne nove mogućnosti i uništava stare konkurentske prednosti. Internet je poput oružja koje leži na stolu i čeka da ga podignete vi ili vaši konkurenti.”¹⁸

Uporaba internetske stranice i raznih primjena internetskih tehnologija pokazala se ključnom u pozicioniranju Dell Computera kao industrijskoga *low-cost* dobavljača i sveukupnome smanjenju troškova. Primjene internetske tehnologije temelj su Dellovih napora suradnje s dobavljačima. Poduzeće pruža informacije o stanju narudžbe putem interneta, brzo i jednostavno, uklonivši tako desetke tisuća telefonskih upita o stanju. Internetska stranica poduzeću je snažan alat za prodaju i tehničku podršku. Malo je poduzeća doraslo Dellovim sposobnostima i mogućnostima uporabe internetske tehnologije u poboljšanju operativne učinkovitosti i povećanju prodaje na ekonomičan način.

¹⁸ Ključan govor održan 25. kolovoza 1999. u Austinu u Teksasu na Dellovoj konferenciji DirectConnect.

Širenje na nove proizvode

Dellovo nedavno širenje na hardver za pohranjivanje podataka, komutatore, ručna osobna računala, pisače i tonere za pisače predstavlja napor poduzeća da diverzificira bazu proizvoda i upotrijebi konkurentske sposobnosti na tržištu PC-a i poslužitelja kako bi iskoristio prilike za rast prihoda. Dell je proširio liniju proizvoda i u nju uveo uređaje za pohranu oblikovane tako da mogu zadovoljiti razne potrebe kupaca za brzim pohranjivanjem i primanjem podataka. Uprava uređaje za pohranu vidi kao mogućnost rasta jer informatički sustavi ustanova i korporacijskih kupaca sve više koriste brze uređaje za pohranjivanje i dohvaćanje podataka. Dellova linija proizvoda za pohranu PowerVault ima opcije zaštite podataka i oporavka koje kupcima olakšavaju dodavanje i upravljanje pohranjenim podacima te pojednostavljaju konsolidaciju. S obzirom na to da mu uređaji za pohranu počivaju na standardnoj tehnologiji i sastavnim dijelovima (koji su znatno jeftiniji od prilagođenih), Dell je u razdoblju od 2001. do 2002. uspio sniziti cijene za otprilike 50%.

Godine 2001., Dell je počeo prodavati vlastite komutatore za usmjeravanje podataka. Kako se prodaja ovih komutatora povećavala i kako je Dell razmatrao treba li se proširiti i na ostale mrežne proizvode i internetsku opremu, Cisco je odlučio prekinuti isporuku komutatora Deltu za preprodaju od kolovoza 2002. Dellova obitelj komutatora PowerConnect – jednostavnih korisnik proizvoda koje se u industriji obično naziva komutatorima drugoga reda – stoji 20 dolara po ulaznoj jedinici, što je znatno niže od 70 dolara do 100 dolara koliko Cisco traži za svoje komutatore 3Com. Većina Dellovih komutatora prodana je kupcima u procesu kupovanja Dellova poslužitelja. Pomoću ulaska njegovoga poduzeća na tržište komutatora za umrežavanje podataka, Michael Dell objašnjava logiku u pozadini strategije poduzeća za širenjem na tržište proizvoda i usluga koje upotpunjuju prodaju PC-a, radnih postaja i poslužitelja:

“U Sjedinjenim Državama Dell ima udio od oko 46% na tržištu malih informatičkih sustava prodanih velikim korporacijama, što ne znači da i prodajemo 46% korporacija. To znači da prodajemo oko 90% korporacija, a svaki drugi proizvod koji kupe je Dell – stoga, imamo prilično dubok pristup i dobro pokrивamo tržište velikih korporacija.

Svako računalo koje prodamo djelatnostima priključuje se na mrežu. Dakle, kupite PC, kupite poslužitelj, spojite ih komutatorima drugoga i trećega reda u mrežu širokoga područja, u neku svjetlovdnu kralježnicu koja se kasnije spaja na internet ili bilo koju drugu mrežu.

Dakle, logično je reći, OK, kupujete Dellove PC-e, zašto ne biste kupili i Dellove komutatore? I ispostavilo se da je nam je to prilično jednostavno prodati.”¹⁹

Neki promatrači smatraju Dellov ulazak na tržište pisača 2003. kao još jedan namjerni napad na Hewlett-Packard – napad na HP-ovu najveću i najprofitabilniju djelatnost u vrijeme kada se uprava HP-a bori s izazovima spajanja vlastitih operacija s Compaqovima te iz toga preuzimanja pokušava napraviti uspjeh. Dellova linija ručnih računala Axim ima otprilike 50% nižu cijenu od popularne HP-ove linije ručnih računala iPaq, a Dellovi proizvodi za pohranu i umrežavanje također su jeftiniji od istovjetnih HP-ovih proizvoda. Uprava Della, međutim, objašnjava da ulazak poduzeća na tržište pisača pokreće želja za dodavanjem vrijednosti kupcima. Michael Dell objašnjava: “Smatramo da možemo sniziti čitav trošak posjedovanja i uporabe proizvoda za ispis. Ako pogledate bilo koje drugo tržište na koje je Dell ušao, vidjet ćete da smo uspjeli kupcima znatno smanjiti troškove. Znamo da to možemo učiniti i s pisačima. Pregledali smo sve različite cikluse dobavljačkoga lanca i znamo da postoje nepravilnosti. Smatram da se cijena cjelokupne ponude kada uključimo pisač i zalihe... može znatno sniziti.”²⁰

Kada je Dell objavio da je sklopio ugovor s Lexmarkom za proizvodnju pisača i tonera za pisače za prodaju pod Dellovim imenom od 2003., HP je odmah prestao dobavljati HP-ove pisače Dellu za preprodaju na Dellovoj internetskoj stranici. Dell je prodavao Lexmarkove pisače dvije godine, a od 2000. preprodao je oko 4 milijuna pisača koje su proizveli prodavači kao što su HP, Lexmark i drugi. Lexmark je oblikovao pisače i proizvodio ključne dijelove, no za sastavljanje je koristio preocean-ske ugovorne proizvođače. Krajem 2002., pričalo se da su bruto marže profita od pisača (prodaja minus trošak prodane robe) izražene u jednoznačnim brojkama, no bruto marže dodatnih dijelova

za pisače kretale su se od 50% do 60% – toneri za tintne pisače s imenom robne marke stajali su od 25 dolara do 35 dolara.

Dellov ulazak u segment bezimernih PC-a

Godine 2002., Dell je najavio da će početi izradivati takozvane bezimene PC-e (to jest, bez imena robne marke) za preprodaju pod vlastitim imenom maloprodajnih trgovaca. Zastupnici koji dobavljaju bezimene PC-e malim djelatnostima pod vlastitim imenom robne marke zaslužni su za otprilike jednu trećinu ukupne prodaje PC-a i oko 50% prodaje malim djelatnostima. Prema jednome analitičaru industrije: “Danas Dellov najveći konkurent nije više neko veliko ime poput IBM-a ili HP-a, nego sve više bezimene prodavači.” Dell je želio ući u segment bezimernih PC-a jer je smatrao da je lakše prići malim djelatnostima preko bezimernih posrednika koji već s njima rade, nego pomoću vlastitih prodajnih snaga i skupina za podršku kako bi prodavao i pružao usluge poduzećima s manje od 100 zaposlenika. Dell smatra da mu *low-cost* dobavljački lanac i mogućnosti sastavljanja omogućuju jeftinije izrađivanje generičkih uređaja nego što preprodavači bezimernih računala kupuju sastavne dijelove i sastavljaju prilagođeni uređaj. Uprava je očekivala da će Dell u 2003. ostvariti prodaju bezimernih PC-a od 380 milijuna dolara te stvoriti marže profita jednake onima Dellovih PC-a s markom. Neki su industrijski analitičari bili skeptični glede Dellova pomaka na bezimene PC-e jer su očekivali da će ih trgovci bezimernih PC-a nevoljko kupovati od poduzeća poznatoga po tome što im otkriva klijente. Drugi smatraju da je ovo bio Dellov pokusni napor da razvije sposobnosti potrebne za pretjecanje trgovaca bezimernih PC-a u Aziji i osobito u Kini, gdje su prodavači generičkih PC-a izuzetno jaki.

Početakom 2003. Dell Computer imao je zalihe od preko 9 milijardi dolara u gotovini i likvidnom ulaganju koje bi mogao iskoristiti za istraživanje atraktivnih mogućnosti za rast prihoda. Uprava je izrazila želju za rastom prihoda na otprilike 60 ili 65 milijuna dolara godišnje do 2006. Poduzeće želi da za četiri ili pet godina proizvodi poput poslužitelja, uređaja za pohranu, komutatora i sklopki, pisača i drugih perifernih uređaja budu zaslužni za 50% prihoda. Prema riječima Michaela Della, dok su

¹⁹ Izrekao Michael Dell, MIT Sloan School of Management, 26. rujna 2002., navedeno na stranici www.dell.com.

²⁰ Citat iz *Financial Times Global News Wire*, 10. listopada 2002.

Dellove jedinice isporuke, prihodi i profiti svi rasli dvoznamenkastim stopama u drugom tromjesečju 2002.: "u prosjeku, ostatak industrije opao je za 4% u isporuci, 10% u prihodima i gubio novac."²¹

Ostali elementi Dellove poslovne strategije

Dellova se strategija sastoji od još dva elementa koji pomažu poduzeću da preuzme vodstvo u industriji: I&R i oglašavanje.

Istraživanje i razvoj Na području istraživanja i razvoja, Dell je fokusiran na pronalaženje i ispitivanje novih razvoja sastavnih dijelova i softvera, određivanje koji bi kupcima bili najkorisniji i najjeftiniji te potom na njihovo uvođenje u liniju proizvoda. Filozofija uprave glasi da Dell mora, u ime svojih kupaca, kategorizirati svu novu tehnologiju koja izlazi na tržište te ih usmjeriti prema mogućnostima i rješenjima koji najbolje odgovaraju njihovim potrebama. Poduzeće često s kupcima razgovara o "relevantnoj tehnologiji", pažljivo slušajući njihove potrebe i probleme te pokušavajući prepoznati najisplativija rješenja.

Dell je strastven zagovaratelj inkorporiranja standardnih sastavnih dijelova u proizvode kako ne bi vezao sebe ili svoje kupce za vlastitu tehnologiju i sastavne dijelove jednoga poduzeća, što sa sobom gotovo uvijek nosi premijsku cijenu i povišenje troškova kupcima. Poduzeće aktivno promiče korištenje industrijski prihvaćenih standarda te redovito potiče dobavljače određenih sastavnih ili dodatnih dijelova da se slože oko zajedničkih standarda. Michael Dell i drugi dužnosnici u poduzeću standardiziranu tehnologiju smatraju početkom preuzimanja najvećega dijela 875 milijardi dolara koje se godišnje potroše na IT – standardizacija je najbolje vidljiva na područjima kao što su poslužitelji, uređaji za pohranu, umrežavanje i računala visoke djelotvornosti. Jedan od primjera učinka standardne tehnologije dogodio se na University of Buffalo, gdje je Dell instalirao cluster od 5,6 teraflopa od otprilike 2 000 Dellovih poslužitelja s 4 000 mikroprocesora koji se koriste za dekodiranje ljudskoga genoma. Klaster poslužitelja, koji su istovjetni onima koje Dell prodaje poslovnim kupcima, instaliran je u otprilike 60 dana, a trošak ovoga trećeg najmoćnijeg superračunala na svijetu iznosio je ne-

koliko milijuna dolara. Klasteri PC-a i poslužitelja visoke djelotvornosti polako zamjenjuju centralna računala i superračunala izrađena po narudžbi jer su njihove cijene mnogo niže. Poduzeće Amerada Hess, privučeno Dellovom uporabom standardnih i nadogradivih sastavnih i dodatnih dijelova, instaliralo je klaster od nekoliko stotina Dellovih radnih postaja te raspodijelilo otprilike 300 000 dolara godišnje za njihovu nadogradnju i održavanje. Taj je klaster zamijenio IBM-ovo superračunalo čiji je najam i rad godišnje stajao 1,5 milijuna dolara. Studije koje je proveo Dell, ukazuju da su s vremenom proizvodi sa standardnom tehnologijom udvostručili učinkovitost po dolaru troška u odnosu na proizvode s vlastitom tehnologijom.

Dellova grupa za I&R sastoji se od 3 000 inženjera, a njegov godišnji proračun iznosi od 450 do 500 milijuna dolara. Jedinica za I&R također proučava i implementira razne načine kontrole kvalitete te poboljšanja procesa sastavljanja. Otprilike 15% Dellovih 800 američkih patenata proglašeno je *elitnima*.

Oglašavanje Michael Dell čvrsto vjeruje u moć oglašavanja te često naglašava njegovu važnost u strategiji poduzeća. Zbog njegovoga je konkurentskoga zanosa Dell prvi počeo koristiti usporedne oglase napadajući Compaqove više cijene. Iako je Compaq dobio sudsku tužbu protiv Delle zbog lažnih usporedbi, Michael Dell se nije želio ispričati, tvrdeći da su ti oglasi bili vrlo učinkoviti: "Uspjeli smo povećati svijest kupaca o vrijednosti."²² Dell je inzistirao na tome da oglasi budu komunikativni i snažni, nikako meki i nedosljedni.

Poduzeće redovito istaknuto oglašava svoje proizvode i cijene u vodećim računalnim publikacijama kao što su *PC Magazine* i *PC World*, kao i u *USA Today*, *The Wall Street Journal* i drugim poslovnim publikacijama. U proljeće 1998., poduzeće je prvi put lansiralo višegodišnju svjetsku TV kampanju za ojačavanje imidža robne marke s temom *Budi izravan* (Be Direct). Nedavno je uspješno povećao prodaju zahvaljujući popularnoj kampanji s oglasima na kojima se pojavljuje Steven, tip poznat po rečenici *Čovječe, kupuješ Dell*, i s entuzijazmom prikazuje Dellove proizvode. U drugoj popularnoj kampanji pojavljuje se skupina mladih Dellovih pripravnika na operacijama i u razgovoru s radnicima o svojem poslu.

²¹ Citat iz *Investor's Business Daily*, 6. rujna 2002.

²² "The Education of Michael Dell", str. 85.

DELLOVI REZULTATI U 2002. I POČETKOM 2003.

U razdoblju od 2001. do 2002., Dell je samo u Sjevernoj i Južnoj Americi povećao broj poslovnih kupaca za 16 000, a u Sjedinjenim mu se Državama broj poslovnih kupaca u svakome tromjesečju od sredine 2001. povećavao za 1 500. Za najveće klijente dio prihoda od novih kupaca narastao je za 50% u odnosu na iznos iz 2001., a prihodi od postojećih korporacijskih klijenata narasli su za 20%. Poduzeće smatra da se prihodi iz porezne godine 2003. od gotovo 6 milijardi dolara mogu pripisati povećanju tržišnog udjela iz proteklih osam tromjesečja. Uprava smatra da strategija privlačenja novih kupaca, održavanja njihovoga zadovoljstva i prodavanja rastućeg asortimana IT proizvoda i usluga daje dobre rezultate.

Prema podacima koje je prikupila uprava Della, u drugome tromjesečju 2002. Dell je stvorio operativni dohodak od 75 000 dolara po zaposleniku, u usporedbi s 15 000 dolara po zaposleniku koliko je imao Hewlett-Packard, 10 000 dolara u IBM-u i – tek 1 000 dolara u Sun Microsystemsu. Dok su se Dellovi prihodi sredinom 2002. kretali oko rekordnih iznosa po tromjesečjima, prihodi najvećih konkurenata iznosili su u prosjeku 62% njihovih rekordnih tromjesečnih prihoda, a nije bilo za očekivati da bi većina mogla premašiti prijašnje tromjesečne rekorde iz dviju prethodnih godina. Od trećega tromjesečja 1997. do prvog tromjesečja 2002., Dellov je udio na svjetskom tržištu po jedinicama narastao za 185%. U istome je razdoblju HP-ov svjetski tržišni udio po jedinicama opao za 23%, a IBM-ov za 19%. Od 1998. do drugoga tromjesečja 2002, Dell je povećao svoj udio na američkome tržištu poslužitelja početne i srednje razine s otprilike 12% na 29,9%, što je najviše u industriji, čime je porazio Hewlett-Packard, čiji je udio pao s 43% iz 1998. na 29,8% sredinom 2002. Trećeplasirani IBM-ov udio ostao je relativno nepromijenjen, na otprilike 11%. Dellov tržišni udio u poreznoj 2003. bio je viši nego u poreznoj 2002. u svim dijelovima svijeta.

Dellova strategija također stvara i dobar novčani tok. Statistički podaci koje je prikupio Dell, ukazuju na to da mu je slobodan novčani tok (tok novca iz operacija minus kapitalni izdatak) iznosio u prosjeku nešto više od 12% prihoda iz razdoblja od 1997. do 2002., što je izvrsno u odnosu na slo-

bodan novčani tok u Sun Microsystemsu (oko 9%), IBM-u (oko 6%) i Hewlett-Packardu (gotovo 3%). Početkom 2003, Dell je imao 9,9 milijardi dolara u gotovini i ulaganjima, što je rekordan iznos poduzeća.

Tijekom razdoblja od studenoga 2002. do siječnja 2003. (četvrto tromjesečje Dellove porezne godine 2003), poduzeće je zabilježilo do tada najbolje tromjesečne isporuke proizvoda, prihode i operativne profite. Uprava je izjavila da je Dellov udio na globalnome tržištu PC-a u posljednjemu tromjesečju porezne 2003. bio za 3 boda veći negoli u četvrtome tromjesečju porezne 2002., a američki je udio bio veći za 5 bodova, a na tržištu poslužitelja bio je veći za tri. Isporuke po jedinicama narasle su za 25%, isporuke u Kini, Francuskoj, Njemačkoj i Japanu povećale su se za kombiniranih 39%, a prodaja poslužitelja u tim zemljama narasla je za 47%. Unatoč stabilno padajućim prosječnim prodajnim cijenama od 1 640 dolara u poreznoj 2003., 1 700 dolara u 2002., 2 050 dolara u 2001., 2 250 dolara u 2000. i 2 600 dolara u 1998., Dellovi prihodi rastu kako poduzeće dobiva na tržišnom udjelu i obujmu u doslovno svim kategorijama proizvoda i na svim zemljopisnim područjima gdje je prisutno.

TRŽIŠNI UVJETI U INDU- STRIJI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE POČETKOM 2003.

Analitičari su očekivali da će svjetska IT industrija vrijedna 875 milijardi dolara do 2003. narasti za otprilike 5%, nakon padova od 2,3% iz 2002. i gotovo 1% iz 2001. Korporacijska potrošnja na IT proizvode zaslužna je za otprilike 45% svih kapitalnih izdataka američkih poduzeća. Od 1980. do 2000, potrošnja na IT rasla je prosječnom godišnjom stopom od 12%, a otada stagnira. Nedavni pad potrošnje na IT odražava kombinaciju nekoliko čimbenika: pasivan rast svjetske ekonomije zbog kojeg djelatnosti odgađaju napretke i duže se drže zastarjele opreme, prevelika ulaganja u IT u razdoblju od 1995. do 1999., opadajuće cijene jedinica mnogih IT proizvoda (osobito PC-a i poslužitelja) te sve veća privlačnost hardvera s nižom cijenom i standardnim sastavnim dijelovima koji je dovoljno dobar da može izvoditi niz funkcija s postojećim

Prikaz 6 Trenutna i predviđena količina isporuke PC-a u svijetu, 1980. – 2004.

| Godina | Količina isporuke PC-a (u milijunima) |
|--------|---------------------------------------|
| 1980. | 1 |
| 1985. | 11 |
| 1990. | 24 |
| 1995. | 58 |
| 1996. | 69 |
| 1997. | 80 |
| 1998. | 91 |
| 1999. | 112 |
| 2000. | 140 |
| 2001. | 134 |
| 2002. | 136 |
| 2003. | 147* |
| 2004. | 164* |

Izvor: International Data Corporation.

operativnim sustavima Windows ili Linux (umjesto oslanjanja na vlastiti hardver i prilagođeni softver Unix). Kupce najviše privlače standardizacija, fleksibilnost, modularnost, jednostavnost, ekonomska uporaba i vrijednost.

Prikaz 6 donosi trenutnu i predviđenu prodaju PC-a za razdoblje od 1980. do 2004., koje je sastavio industrijski istraživač International Data Corporation. Prema Gartner Researchu, milijarditi PC isporučen je negdje u srpnju 2002., a od te je milijarde otprilike 550 milijuna još u uporabi. Gotovo 82% od te isporučene milijarde su stolna računala, a 75% prodano je poslovnim kupcima. S obzirom na svjetsku populaciju od 6 milijardi ljudi, većina sudionika u industriji smatra da još postoje velike mogućnosti za daljnji rast na tržištu PC-a. Uporaba računala u Europi upola je manja negoli u Sjedinjenim Državama, iako su kombinirane ekonomije europskih zemalja nešto veće od američke ekonomije. Potencijal za rast PC-a naročito se jakim čini u Kini, Indiji, nekoliko azijskih zemalja i dijelovima Latinjske Amerike. Mnogi industrijski stručnjaci predviđaju doba kada će instalirana baza PC-a premašiti 1 milijardu jedinica, a neki smatraju da će ukupna brojka na kraju dostići 1,5 milijardi, odnosno omjer od jednog PC-a na četiri osobe u svijetu.

Prognozeri također predviđaju da će doći do velike potražnje za ugrađenim zamjenama za

PC-e kako se bude nastavila povećavati brzina mikroprocesora. Mikroprocesor koji radi na 450 megaherca može obraditi 600 milijuna uputa po sekundi, a Intel predviđa da će do 2011. moći izraditi mikroprocesore s mogućnošću obrade 100 000 milijuna uputa po sekundi. Očekuje se da će takve brzine potaknuti značajne napretke u računalnoj funkcionalnosti te sveukupno nove uporabe i primjene ne samo PC-a, već i računalnih uređaja svih vrsta. Istovremeno, prognozeri očekuju potpunu globalnu pokrivenost internetom, što će zahtijevati instaliranje milijuna poslužitelja.

Trenutno postoji rastuće zanimanje za prijenosna računala – mnoga se poduzeća okreću prijenosnim računalima opremljenim bežičnim mogućnostima upravljanja podacima kako bi poboljšali produktivnost radnika i zadržali njihovu povezanost s bitnim informacijama. Pojava mrežne tehnologije Wireless Fidelity (Wi-Fi) potiče taj trend – sustavi Wi-Fi koriste se u poslovnim krugovima, sveučilišnim okruzima, zračnim lukama i drugim lokacijama za spajanje korisnika na internet i privatne mreže. Još jedan PC nove generacije, tablet-računalo, koristi iglu za pisanje u obliku olovke za zapisivanje bilježaka na tekstne dokumente i internetske knjige. PC medijski centar spoj je PC-a sa svim funkcijama i elektronskim uređajima kao što su DVD player, glazbeni jukebox i osobni videorekorder. Druga dva uređaja – ravni LCD monitori i DVD snimači – također potiču prodaju novih PC-a.

Tržište poslužitelja

Na tržištu poslužitelja promjena s vlastitih poslužitelja s operativnim sustavima Unix na mnogo jeftinije tehnologije - Intel/Windows/Linux, usporava rast prihoda od prodaje poslužitelja unatoč brzome rastu jediničnog obujma. Dell je vođa na mnogim tržištima poslužitelja niže i srednje klase, no zbog svojih niskih cijena znatno zaostaje za Hewlett-Packardom, IBM-om i Sun Microsystemsom u ukupnome prihodu od prodaje poslužitelja. Dellovi brzi ulasci na tržište poslužitelja uvelike su pojačali konkurenciju na tome tržištu u posljednje tri godine. Krajem 2002., HP, IBM i Sun vodili su mrtvu trku za vodeći tržišni udio prema dolarskom obujmu.²³ U trećemu tromjesečju 2002., IBM je

²³ Prema podacima koje je prikupio i objavio International Data Corporation.

pretekao HP na temelju prihoda od poslužitelja, s 30% tržišta, u usporedbi s HP-ovih 27,2%. Međutim, HP je pretekao Sun u utrci za vodstvo u poslužiteljima s Unixom, s udjelom u prihodima od 32,9%, dok je Sunov udio 30,4%.

Unixov udio na tržištu operativnih sustava za poslužitelje (na temelju isporuka po jedinicama) navodno se smanjio za 50% u posljednjih 5 godina u usporedbi s Windowsima i Linuxom, čija se uporaba gotovo utrostručila. Dell procjenjuje da su poslužitelji s Unixom bili zaslužni za 17% jediničnog obujma i 55% dolarskog obujma sredinom 2002. Brojni promatrači industrije smatraju da je Linux "novi Unix" te da su dani korištenja skupih vlastitih Unixovih sustava odbrojeni.

KONKURENTSKI MODELI VRIJEDNOSNIH LANACA U SVJETSKOJ INDUSTRIJI OSOBNIH RAČUNALA

Kada se industrija osobnih računala početkom 1980-ih počela formirati, poduzeća u osnivanju mnoge su sastavne dijelove proizvodila sama – disketne jedinice, memorijske čipove, grafičke čipove, mikroprocesore, matične ploče i softver. Priklonivši se filozofiji koja je nalagala vlastiti razvoj ključnih sastavnih dijelova, izgradila su stručno znanje o mnoštvu tehnologija vezanih uz PC-e te stvorila organizacijske jedinice za proizvodnju sastavnih dijelova te za konačno sastavljanje. Dok su se neki od manje ključnih dijelova obično proizvodili pomoću outsourcinga, ako proizvođač računala nije bio barem djelomično vertikalno integriran ili nije sastavljao neke sastavne dijelove, nije ga se smatralo ozbiljnim proizvođačem.

No kako je industrija rasla, tehnologija je brzo napredovala u toliko smjerova i na području toliko mnogo sastavnih i dodatnih dijelova da rani proizvođači osobnih računala nisu mogli održati korak kao stručnjaci na svim područjima. Previše je bilo tehnoloških inovacija sastavnih dijelova koje bi trebalo istražiti te previše proizvođačkih zavrzlama koje je vertikalno integriran proizvođač trebao svladati kako bi imao uvijek najnoviji proizvod. Kao posljedica toga, počela su pojavljivati poduzeća specijalizirana za proizvodnju određenoga sastavnog dijela. Specijalisti su mogli okupiti

dovoljno jako I&R i sredstva kako bi ili bili vođe tehnološkoga razvoja na svome području ili brzo slijedili napretke koje bi ostvarili konkurenti. Štoviše, specijalističke tvrtke mogu masovno proizvoditi neki sastavni dio i dobavljati ga nekolicini proizvođača računala mnogo jeftinije nego što bi bilo koji proizvođač mogao financirati I&R potrebnoga sastavnog dijela te potom proizvoditi samo manju količinu tog dijela koja mu je potrebna za sastavljanje vlastite marke PC-a.

Stoga su početkom 1990-ih proizvođači računala počeli napuštati vertikalnu integraciju u korist strategije outsourcinga većine sastavnih dijelova od specijalista, a usredotočili su se na učinkovito sastavljanje i marketing svoje marke računala. Prkaz 5 donosi model vrijednosnoga lanca kojeg su proizvođači kao što su Compaq Computer, IBM, Hewlett-Packard, Sony, Toshiba i Fujitsu-Siemens koristili u 1990-ima. Sastojao se od transakcija između nevezanih specijaliziranih dobavljača, proizvođača/sastavljača, distributera i maloprodajnih trgovaca te krajnjih korisnika. Međutim, Dell, Gateway i Micron Electronics usvojili su kraći model vrijednosnoga lanca koji uključuje izravnu prodaju kupcima i skraćuje vrijeme i troškove vezane uz distribuciju preko nezavisnih preprodavača. Izradom po narudžbi izbjegava se (1) držanje previše različito opremljenih modela na maloprodajnim policama kako bi se ispunili zahtjevi kupaca za nekom od konfiguracija mogućnosti i sastavnih dijelova i (2) rješavanje modela koji se sporo prodaju uz popust prije uvođenja novih generacija PC-a. Izravna prodaja oslobađa od maloprodajnih troškova i većih cijena (marže maloprodajnih trgovaca obično se kreću od 4% do 10%).

Potaknuti Dellovom uspješnom uporabom poslovnoga modela i strategije kako bi postao *low-cost* vođa, većina je drugih proizvođača PC-a 2003. pokušala ponoviti različite aspekte Dellove strategije, no s vrlo malo uspjeha. Gotovo svi prodavači trudili su se skratiti trajanje inventara u svome dobavljačkom lancu te smanjiti troškove prodane robe i operativne rashode na razine koje bi im pomogle u konkuriranju Dellsu. Pokušavajući srezati troškove sastavljanja, nekoliko je vodećih proizvođača PC-a (uključujući IBM i Hewlett-Packard) za sastavljanje počelo koristiti outsourcing s ugovornim proizvođačima, a sami su se fokusirali na unutarnje napore za poboljšanje oblikovanja proizvoda i marketing. Gotovo se svi prodavači trude maksimalno smanjiti količinu završene robe u inventarima distributera i

Prikaz 7 Dellovi glavni konkurenti i Dellov tržišni udio, po kategorijama proizvoda, 2002.

| Kategorija proizvoda | Dellovi glavni konkurenti | Procijenjeni svjetski tržišni udio u 2003. (u milijardama) | Dellov svjetski tržišni udio, 2002. |
|--|--|--|-------------------------------------|
| PC-i i radne postaje | Hewlett-Packard (proizvodi marke Compaq i HP), IBM, Gateway, Apple, Acer, Sony, Fujitsu-Siemens (u Europi i Japanu), Legend (u Kini) | \$162 | ~16% |
| Poslužitelji | Hewlett-Packard, IBM, Sun Microsystems, Fujitsu | \$50 | ~9 |
| Uređaji za pohranu podataka | Hewlett-Packard, IBM, EMC, Hitachi | \$31 | ~6 |
| Komutatori za umrežavanje i slična opremat | Cisco Systems, Enterasys, Nortel, 3Com | \$58 | <1 |
| Ručni PC-i | Palm, Sony, Hewlett-Packard, Toshiba, Casio | \$4 | <1 |
| Pisači i toneri za pisače | Hewlett-Packard, Lexmark, Canon, Epson | \$35-\$45 | 0 |
| Sustavi blagajni za gotovinu | IBM, NCR, Wincor Nixdorf, Hewlett-Packard, Sun Microsystems | \$4 (u Sjevernoj Americi) | 0 |
| Usluge | Accenture, IBM, Hewlett-Packard, mnogi drugi | \$350 | ~2 |

Izvor: Prikupili autori slučaja iz mnogih izvora uključujući International Data Corporation i www.dell.com.

zastupnika te skratiti vrijeme potrebno za nadopunjavanje zastupničkih zaliha. Suradnja s ugovornim proizvođačima raste kako bi se razvile mogućnosti uporabe modela izrađenih po narudžbi te kako bi se omogućila isporuka narudžbe kupcu za 7 do 14 dana, no taj proces otežava suradnja s prekooceanskim ugovornim proizvođačima.

Iako bi većina prodavača PC-a voljela usvojiti Dellovu strategiju izravne prodaje za barem dio svojih prodaja, ne usuđuju se agresivno se upustiti u izravnu prodaju od straha da ne pogoršaju odnose sa zastupnicima o kojima im ovisi većina prodaje. Zastupnici napore glede izravne prodaje proizvođača koje zastupaju smatraju potezom koji će kanibalizirati njihovu djelatnost i natjecati se protiv njih. Do sada su, osim Della i Gatewaya, ostali prodavači PC-a odlučili da će svoje proizvode prodavati uglavnom preko nezavisnih zastupnika odgovornih za prodaju i uslugu kupcima. Međutim, Dellovo uspješno pridobivanje velikih poslovnih kupaca uz pomoć snaga izravne prodaje potiče sve veći broj prodavača PC-a da napore svojih nezavisnih zastupnika pojačaju vlastitom izravnom prodajom i uslugama. Početkom 2003., nekoliko je Dellovih suparnika izravno prodavalo 15% do 25% svojih proizvoda.

PROFIL ODABRANIH KONKURENATA U INDUSTRIJI PC-a

Ovaj odjeljak donosi kratak prikaz profila četiriju glavnih Dellovih konkurenata. Prikaz 7 donosi sažetak Dellovih glavnih konkurenata u različitim kategorijama proizvoda gdje su prisutni te veličinu tržišta tih proizvoda.

Hewlett-Packard

U jednom od najosporavanijih i najkontroverznijih preuzimanja u američkoj povijesti, dioničari Hewlett-Packarda su početkom 2002. odobrili jedva zamjetnom većinom glasova preuzimanje Compaq Computera, drugoga najvećeg svjetskog globalnog računalnog poduzeća s potpunom uslugom (poslije IBM-a), poduzeća koje je u 2001. ostvarilo prihod od 33,6 milijardi dolara i čisti gubitak od 785 milijuna dolara. Compaq je pretekao IBM i postao svjetska vođa na području računala 1995., a na prvome je mjestu ostao sve dok ga krajem 1999. nije pretekao Dell. Compaq je 1997. preuzeo Tandem Computer, a 1998. Digital Equipment Corpo-

ration kako bi si priskrbio mogućnosti, proizvode i usluge potrebne za natjecanje u svakome sektoru računalne industrije.²⁴ U trenutku kada ga je kupio Compaq, Digital je bio poduzeće s problemima, visokim operativnim troškovima, nemogućnošću zadržavanja tehnološkoga vodstva u vrhunskoj računalnoj industriji te devetogodišnjoj praksi gubitka novca ili jedva pozitivne nule.²⁵ Ova su preuzimanja pružila Compaqu liniju proizvoda koja se sastojala od PC-a, poslužitelja, radnih postaja, centralnih računala, perifernih uređaja i usluga poput poslovnih rješenja i rješenja za internetsku trgovinu, podrške za hardver i softver, integracije sustava i tehnološkoga savjetovanja. Godine 2000., Compaq je potrošio 370 milijuna dolara na preuzimanje određene imovine poduzeća Inacom Corporation, za koju je uprava smatrala da će pomoći Compaqu smanjiti inventar, ubrzati trajanje ciklusa te poboljšati poslovanje s kupcima putem interneta.

Carly Fiorina, koja je 1999. postala HP-ov CEO, objašnjava zašto je preuzimanje Compaqa bilo strateški razumno:

“S Compaqom smo postali broj 1 u Windowsima, broj 1 u Linuxu i broj 1 u Unixu... s našim kombiniranim položajem na tržištu poslužitelja moći ćemo uključiti softversku zajednicu u izradu aplikacija koje će pokrenuti potražnju za [Intelovim] sustavima Itanium.

Compaq je vodeći dobavljač sustava za pohranu na svijetu na osnovi prihoda. S Compaqom postajemo broj 1 u pohrani te vodeće poduzeće u najbrže rastućem segmentu tržišta pohrane – umrežavanju zaliha.

S Compaqom udvostručujemo naše mogućnosti usluge i podrške na području ključnog oblikovanja infrastrukture, outsourcinga i podrške. I dok se podrška često smatra dosadnim dijelom djelatnosti podrške, ona stvara operativne marže od oko 15% tromjesečje za tromjesečjem. Ona je poput djelatnosti dobavljanja – više je bolje.

Compaq je danas broj 1 u vrhunskome računarstvu, što je rezultat preuzimanja Tandema. Između Himalaye, njihovih računalnih sustava koji toleriraju kvarove, i našega superbrzog Superdomea, imat ćemo iznimno jak položaj na gornjem dijelu tržišta poslužitelja. Na taj način pristupamo novim kupcima i tržištima gdje se zahtijevaju sustavi koji toleriraju kvarove:

nacionalna sigurnost, vojska i najveće svjetske burze, na primjer.

Razgovarajmo o PC-ima... Compaq je uspio poboljšati izmjene PC-a s 23 izmjene inventara godišnje na 62 - 100%-tno poboljšanje godinu za godinom, a u tome je gotovo jednako dobar kao i Dell. Smanjili su operativne rashode za 130 milijuna dolara, poboljšali bruto marže za tri boda, smanjili kanale inventara za više od 800 milijuna dolara. Otprilike 70% komercijalnog obujma šalju izravnim kanalom, slično kao Dell. Kombinirat ćemo naš uspješni poslovni model maloprodaje PC-a s njihovim komercijalnim poslovnim modelom i zajedno postići više nego što bismo mogli sami.

S Compaqom ćemo udvostručiti naše prodajne snage na 15 000. Povećat ćemo proračun za I&R na više od 4 milijarde dolara godišnje te dodati važne sposobnosti HP laboratorijima. Postat ćemo broj 1 u mnoštvu zemalja širom svijeta – HP posluje u više od 160 zemalja, a više od 60% naših prihoda dolazi izvan Sjedinjenih Država. Novi će HP biti broj 1 u potrošačkome segmentu te segmentima malih i srednje velikih djelatnosti. A u pogledu poduzeća, ovo će poduzeće moći konkurirati za sve moguće djelatnosti naših kupaca.

Procijenili smo sinergiju troškova od 2,5 milijarde dolara do 2004. ... Do 2003., djelatnost PC-a i osobnih uređaja ostvarit će operativnu maržu od 3%, što više nego pokriva trošak kapitala te donosi znatnu količinu gotovine. Naša će djelatnost poduzeća zaraditi 9%, a naša djelatnost usluga 14%. Sve u svemu, poduzeće će imati 1,5 milijardu dolara čistoga novčanog toka od kapitalnih izdataka svakoga tromjesečja.

Tehnološka poduzeća rijetko dobiju priliku značajno napredovati na tržištu i istovremeno značajno smanjiti svoju strukturu troškova. Ovo je moguće zato što HP i Compaq pripadaju istoj djelatnosti, provode iste strategije, na istim tržištima, s uzajamno korisnim sposobnostima.”

Međutim, HP-ovo preuzimanje Compaqa i analitičari industrije i ulagači dočekali su prilično skeptično. Protivnici su istaknuli da se niti jedno veliko spajanje tehnoloških poduzeća nije pokazalo uspješnim i ostvarilo obećane prednosti. Djelatnosti PC-a oba poduzeća nisu bile profitabilne, a skeptici su sumnjali da će njihovo spajanje rezultirati uspješnom djelatnošću sposobnom da uspješno konkurira Dellu. U razdoblju od 2001. do 2002., Compaq se trudio postići uspjeh s nekoliko prethodno preuzetih poduzeća, a u mnogim tržišnim kategorijama gubio je tržišni udio – prihodi u 2001. bili su gotovo 9 milijardi dolara niži od prihoda iz 2000. Mnogi su također smatrali da će spajanje skrenuti pozornost uprave i sredstava s HP-ove temeljne djelatnosti

²⁴ “Can Computing Catch Up?”, *Business Week*, 3. svibnja 1999., str. 163.

²⁵ Više informacija o konkurentskome položaju Digitala može se pronaći u “Compaq-Digital: Let the Slimming Begin”, *Business Week*, 22. lipnja 1998.

Prikaz 8 Rezultati četiriju najvećih poslovnih grupa Hewlett-Packarda, porezne godine 2000. – 2002. (u milijardama dolara)

| | Izrada slika i ispis | Osobni računalni sustavi* | Sustavi za poduzeća† | HP usluge |
|--|----------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------|
| 2002. (porezna godina završila 31. listopada) | | | | |
| Čisti prihod | \$20 324 | \$14 733 | \$11 400 | \$9 095 |
| Operativni dohodak (gubitak) | 3 249 | (401) | (968) | 1 022 |
| Inventar | 3 136 | 843 | 1 188 | 629 |
| 2001. (porezna godina završila 31. listopada) | | | | |
| Čisti prihod | \$19 426 | \$10 117 | \$ 8 395 | \$6 124 |
| Operativni dohodak (gubitak) | 1 849 | (412) | (291) | 647 |
| Inventar | 3 433 | 602 | 843 | 342 |
| 2000. (porezna godina završila 31. listopada) | | | | |
| Čisti prihod | \$20 346 | \$12 008 | \$ 9 628 | \$5 730 |
| Operativni dohodak (gubitak) | 2 523 | 335 | 660 | 578 |
| Inventar | 3 475 | 685 | 1 080 | 337 |

* Uključuje stolna i prijenosna osobna računala, radne postaje, ručne PC-e i DVD disketne jedinice.

† Prvenstveno se sastoji od poslužitelja i uređaja za pohranu.

Napomena: Podaci za 2002. uključuju podatke za Compaq Computer samo iz razdoblja od 3. svibnja do 31. listopada, kraja HP-ove porezne godine.

Izvor: HP-ovo izvješće 10K iz 2002.

izrada slika i ispisa, koja je zaslužna za većinu HP-ovih profita.

HP je završio preuzimanje Compaqa 3. svibnja 2002. i na taj način stvorio poduzeće s kombiniranim godišnjim prihodima od gotovo 82 milijarde dolara. HP se time pretvorio u poduzeće s četiri velike poslovne grupe: izrada slika i ispis, osobni računalni sustavi (stolna i prijenosna računala, radne postaje, ručna računala i DVD disketne jedinice), sustavi za poduzeća (uglavnom poslužitelji i uređaji za pohranu) i HP usluge. (Za rezultate ovih četiriju segmenata, vidi prikaz 8.) Od prosinca 2002., uprava HP-a učinila je neke agresivne poteze kako bi smanjila veličinu kombinirane radne snage za 17 900 zaposlenika (prethodno je bilo najavljeno 15 000), a očekivalo se da će se postići ušteda troškova od 3 milijarde dolara u 2003., godinu dana prije nego što se u početku planiralo. Početkom 2003., uprava HP-a smatrala je da integracija dobro napreduje, a sve važnije stvari uspješno su riješene na vrijeme. Ljudi izvana, međutim, čuli su nekoliko anegdota o svađama dvaju tabora novoga poduzeća.²⁶

²⁶ "HP Blames Economy, Not Merger, for Its Soft Sales", *Houston Chronicle*, 28. kolovoza 2002., poslovni prilog, str. 1.

HP je zabilježio ukupni prihod od 56,6 milijardi dolara i gubitak od 903 milijuna dolara u poreznoj godini 2002., dok je u poreznoj 2001. imao prihode od 45,2 milijarde dolara i čisti profit od 408 milijuna dolara. U 2000. godini, imao je prodaju od 48,9 milijardi dolara i čisti profit od 3,9 milijardi dolara. Međutim, kombinirani prihodi HP-a i Compaqa u 2002. bili su otprilike 10% niži od onih iz 2001., što ukazuje da su im proizvodi na tržištu stajali loše.

U četvrtome tromjesečju 2002., HP je imao, prema procjenama, svjetski udio od 16,1% u prodaji PC-a, u usporedbi s 15,7% koliko je imao Dell, 5,8% koliko je imao trećeplasirani IBM, 4,3% Fujitsu-Siemensa i 3,3% NEC-a. U Sjedinjenim je Državama HP-ov udio iznosio 20,8%, a Dellov 29,2%. Analitičari smatraju da je HP preuzeo vodeće mjesto u četvrtome tromjesečju 2002., jer mu je snažna prisutnost u maloprodajnim prodavaonicama donijela prednost pred Dellom u prodaji svojih proizvoda predblagdanskim kupcima te zbog agresivne promidžbe i sniženja cijena. Jedan je HP-ov marketinški dužnosnik izjavio: "HP napada Dell u pogledu cijena, a pobjeđuje ga novim i inovativnim proizvodima. Rastemo brže od tržišta i dobivamo na udjelu na svim područjima i kate-

gorijama. [Dell] više ne može cijenu smatrati konkurentskom prednošću. Napredak je definitivno na strani HP-a.”²⁷

Iako je točno da su HP-ovi rezultati iz četvrtoga tromjesečja 2002. bili bolji nego u trećemu tromjesečju te bi mogli odražavati HP-ovu uzlaznu putanju, prihodi iz četvrtoga tromjesečja 2002. za grupu Personal Computing Systems još su uvijek bili 8% niži od onoga što su HP i Compaq postigli u četvrtome tromjesečju 2001. Statistički podaci, koje su objavili International Data Corporation i Gartner Research, pokazuju da je HP u izgubio tržišni udio u četvrtom tromjesečju 2002. u usporedbi s onim u čem su HP i Compaq uživali u četvrtome tromjesečju 2001., a Dellov je udio u četvrtome tromjesečju 2002. bio otprilike 20% veći od udjela u četvrtome tromjesečju 2001. Ono što najviše ohrabruje glede HP-ovih rezultata iz četvrtoga tromjesečja, jest izvješće uprave da je poduzeće uspjelo smanjiti gubitke odjela Personal Computing Systems do kraja 2002. na operativnu maržu od 1,7%, smanjiti ukupne kanale inventara na 4,3 tjedna te poboljšati učinkovitost distribucije.

Početak 2003. Hewlett-Packard je bio:

- Globalni broj 1 za izradu slika i ispis;
- Globalni broj 1 za osobna računala (na temelju statističkih podataka iz četvrtoga tromjesečja 2002. koje je objavio Gartner Research);
- Globalni broj 1 za poslužitelje s Unixom, Linuxom i Windowsima;
- Globalni broj 1 za zalihe poduzeća (s otprilike 35% većim prihodima od drugoplasiranoga prodavača od sredine 2002);
- Globalni broj 1 za menadžerski softver;
- Globalni broj 3 za IT usluge.

Uprava HP-a najvećim konkurentom smatra IBM, ne Dell.

Kako bi poboljšao položaj na tržištu i dokazao da će se preuzimanje Compaqa pokazati uspješnim, HP je nedavno uveo niz novih proizvoda, uključujući tablet PC, PC s medijskim centrom, nova oblikovanja iPAQ Pocket PC-a, nove monitore, prvu pokretnu radnu postaju i dvije dvostruke radne postaje Intel Itanium koje podržavaju Unix, Windows i Linux.

U siječnju 2003., Carly Fiorina podijelila je svoja razmišljanja o razvoju na svjetskom IT tržištu te budućim HP-ovim strategijama i izgledima:

“Izjava o poslovnoj strategiji za IT mora se promijeniti... Ova je industrija fokusirana na cikličko gospodarsko okruženje, a svi znamo da to znači da postaje značajni padovi stope rasta, da se mali igrači u nastajanju bore za preživljavanje te da se, u stvari, događa konsolidacija IT industrije.

... Tržišne trendove kojima smo danas svjedoci ne pokreće cikličko gospodarstvo, iako se to očito događa. Smatram da ono što danas vidimo u IT industriji, jednako pokreću i promjene prohtjeva kupaca... Oni ne žele samo najbrže i najnovije računalo. Kupci više ne zahtijevaju samo izvrstan softver, ne žele više inovacije ili “najcool” tehnološku stvar. Kupei su fokusirani na nešto mnogo temeljnije i praktičnije, a to je: Kako da mi se moja tehnološka investicija bolje isplati? Kako dobiti stvarnu vrijednost? Kako da znam hoću li moći živjeti s ne samo početnim troškovima, već i kasnijim troškovima posjedovanja i rada tehnologije?

I jednako je važno znati: imam li ja, kao kupac, slobodu? Mogu li birati predmete koje hoću? Mogu li biti siguran da ću moći kontrolirati svoje okruženje i investiciju? Kako da zadržim kontrolu nad mojom temeljnom djelatnošću, jer zapravo zadnje što želim učiniti kao kupac jest predati ključeve kraljevstva nekome drugome? Kako da si osiguram slobodu izbora? Dakle, uslijed ove cijele promjene i suočen s tim temeljnim, praktičnim i dubokim zahtjevima, na što je HP fokusiran?

Naša strategija – naša investicija – naša obveza fokusiraju se na četiri temeljna načela. Prvo, bit ćemo poduzeće koje pruža najbolji povrat od informacijske tehnologije. A pomoću najboljega povrata od informacijske tehnologije, ta će se obveza prenijeti i na naše proizvode, ljude, usluge i, što je vrlo važno, partnere. A pomoću povrata od informacijske tehnologije, to znači najniži ukupni trošak vlasništva, poboljšanje produktivnosti, bolja mogućnost upravljanja, smanjenje složenosti, veća pouzdanost i sigurnost.

Smatramo da istupamo s portfeljem koji nas razlikuje od konkurenata i jedinstveno pozicionira za ispunjavanje ciljeva. Danas smo poduzeće broj 1 u superračunarstvu, broj 1 u mogućnostima upravljanja mrežom zahvaljujući platformi OpenView i profesionalnim uslugama, broj 1 u poslužiteljima – s Windowsima, Linuxom i Unixom, broj 1 u pohrani, broj 1 u izradi slika i ispisu u trenutku kada su izrada slika i ispis ključni za [kupčevu] infrastrukturu jer [im] digitaliziraju postupke, broj 1 za prijenosna i osobna računala te vođa u IT uslugama.

Danas naš portfelj obuhvaća proizvode od stolnih računala do pisača, od ručnih računala do non-stop računalnih sustava, od pisača koji se prodaju za 49,99 dolara – usput, pisači po 49,99 dolara imaju 100 patenata i u sekundi ispuste 18 milijuna kapi tinte, što

²⁷ Citat iz *Investor's Business Daily*, 17. siječnja 2003., str. A1.

pokazuje da visoka tehnologija i niski troškovi mogu ići ruku pod ruku – sve od pisaača po 49,99 dolara do komercijalnih sustava za publikacije vrijednih nekoliko milijuna dolara.

Taj nam je portfelj pomogao da postanemo najveće potrošačko IT poduzeće na svijetu, najveće malo i srednje veliko tehnološko poduzeće na svijetu te najveće ili drugo najveće tehnološko poduzeće za IT poduzeća na svijetu – ovisno kako na to gledate... Smatramo da je činjenično točno reći da smo vodeće tehnološko poduzeće na svijetu.

Za poduzeće koje 60% svojih poslova obavlja izvan Sjedinjenih Država... smatramo da je našim partnerima i kupcima prednost što imamo objekte u 160 zemalja, što poslujemo s 43 valute i na 15 jezika širom svijeta... Više od milijarde ljudi širom svijeta svaki dan koristi HP-ovu tehnologiju.

Kada su u pitanju naši kupci potrošači, naše je drugo načelo fokusirati se na pružanje takozvanih jednostavnih i ugodnih iskustava – tehnologije i rješenja koje je jednostavno posjedovati, kojima je jednostavno rukovati te koji pružaju ugodna iskustva koja čine živote potrošača produktivnijima, komunikativnijima, zabavnijima i vrednijima.

Naše je treće načelo pružiti strukturu troškova i mogućnosti svjetske klase. Smatramo da smo poduzeće koje omogućuje najbolju tehnologiju s najnižim cijenama i najboljim sveukupnim iskustvom kupnje.

... U posljednjih šest mjeseci 2002, lansirali smo više od stotinu novih proizvoda i uveli 1 400 patenata, čime nam se portfelj patenata povećao na više od 17 000 širom svijeta. Ovo je najveća stopa inovacije izmjerena uvođenjem proizvoda i stvaranjem patenata u HP-ovoj povijesti.

Smatramo da su otvoreni, standardni modularni sastavni dijelovi najsigurniji način za postizanje nižih troškova pri kupnji. Upravo zbog toga smo dosad, a tako ćemo i nastaviti u budućnosti, mnogo ulagali kako bi naša linija proizvoda bila maksimalno modularna, najstandardnija u industriji, jer smatramo da modularnost i otvorenost pružaju mogućnost izbora. Također ćemo nastaviti držati se inženjerskoga modela koji počiva na heterogenosti i raznolikome tehnološkom okruženju... [Kupci] će vidjeti da nastavljamo ulagati kako bismo ostali vodeći proizvođač platformi za NT, Unix i Linux. Smatramo da su sve tri ključne za izgrađivanje IT infrastrukture.

Sustavima oblikovanja u inženjeringu pristupamo sa standardnim sastavnim dijelovima, ponovno na svim područjima, od računarstva do pohrane.

Fokusirani smo na omogućavanje najboljeg odnosa cijene i učinkovitosti – visoka tehnologija, nizak trošak. HP isporučuje više poslužitelja s Linuxom od bilo koga na svijetu. Naša djelatnost Linuxa godišnje vri-

jedi 2 milijarde dolara unutar poduzeća. Po pitanju Linuxa imamo partnerstva s Oracleom i SAP-om te smatramo da vodimo na području Linuxa u carstvu visokotehnološkoga računarstva. Važno je spomenuti da imamo najobuhvatniju ponudu usluga za Linux i, iskreno, smatramo da nas je ta ponuda usluga, kao i naša tehnologija, odvojila od konkurencije. Poduzeće poput Della, primjerice, uopće ne smatramo konkurencijom zbog važnosti usluge i ponude podrške.

... Na području standarda vodimo mnogo, mnogo godina te imamo oko 700 ljudi koji rade u oko 300 različitih organizacija za pitanje standarda širom svijeta. Smatramo da definitivno imamo jedan od najširih i najučinkovitijih programa za standarde u ovoj industriji. Uistinu se trudimo fokusirati napore glede standarda i sudjelovanja u tim organizacijskim tijelima na područja poput poboljšanja kompatibilnosti i međudjelovanja, jer su upravo te dvije stvari ključne za fleksibilnost i prilagodljivost te ekonomsku dobrobit koju tražimo.

Mi, u HP-u, iznimno smo uzbuđeni zbog našega današnjeg položaja. U načelu smatramo da imamo vrlo različita ulaganja i pristupe tržištu od konkurenata te smatramo da su sloboda izbora, prilagodljivost i najbolji povrat od informacijske tehnologije ono što [kupci] žele, a mi imamo prednost.

Želimo biti poduzeće koje [kupcima] pruža najbolju tehnologiju, po najnižim cijenama, s najboljim ukupnim iskustvom kupnje. To je strategija na koju je HP fokusiran. To je vrijednost koju danas iznosimo na tržištu."

IBM

IBM se smatra poduzećem za "računalna rješenja" te ima najbolje i najšire mogućnosti usluge kupcu, tehničke podrške i integracije sustava od bilo kojega poduzeća na svijetu. IBM-ova poslovna grupa Global Services najveći je pružatelj usluga za područje informacijske tehnologije na svijetu. U 2002., IBM je imao prodaju od 81,2 milijarde dolara i zaradu od 3,6 milijardi dolara, dok je 2001. imao prihode od 83,1 milijarde dolara i profit od 7,7 milijardi dolara. Dvije najveće i najuspješnije njegove djelatnosti jesu softver i usluge (vidi prikaz 9). Nekoć neprijeporni svjetski kralj računarstva i obrade informacija, IBM, sada se bori kako bi ostao moćan konkurent na području PC-a, poslužitelja, uređaja za pohranu i ostalih hardverskih proizvoda. Od početka 1990-ih, IBM polako gubi u borbi s konkurentima u kategorijama proizvoda gdje je prije dominirao. Njegove priznate snage – jako ime robne marke, mogućnosti globalne di-

Prikaz 9 IBM-ovi rezultati prema poslovnome segmentu, 2001. – 2002.
(u milijardama dolara)

| Poslovni segment | Vanjski prihodi | Dohodak prije oporezivanja (gubitak) od stalnih operacija |
|-----------------------------------|-----------------|---|
| 2002. | | |
| Globalne usluge | \$36 360 | \$3 657 |
| Sustavi za poduzeća | 12 646 | 1 561 |
| Osobni sustavi i sustavi za ispis | 11 049 | 57 |
| Tehnologija | 3 935 | (1 057) |
| Softver | 13 074 | 3 556 |
| Globalno financiranje | 3 203 | 955 |
| Ulaganje u poduzeća | 1 022 | (293) |
| 2001. | | |
| Globalne usluge | \$34 956 | \$5 161 |
| Sustavi za poduzeća | 13 743 | 1 830 |
| Osobni sustavi i sustavi za ispis | 11 982 | (153) |
| Tehnologija | 5 149 | 177 |
| Softver | 12 939 | 3 168 |
| Globalno financiranje | 3 407 | 1 143 |
| Ulaganje u poduzeća | 1 118 | (317) |

Izvor: IBM-ova izjava za tisak, 16. siječnja 2003.

stribucije, položaj dugogodišnjega globalnog vođe za centralna računala te jake sposobnosti usluga IT savjetovanja i integracije sustava – pokazale su se nedostatnima kako bi se prevladao otpor kupaca prema IBM-ovim visokim cijenama. Mnogi su se njegovi bivši kupci okrenuli prodavačima s nižim cijenama, a stara izreka *Nitko još do sada nije dobio otkaz zbog odabira IBM-ovih proizvoda*, izgubila je značaj. IBM-ovi prihodi u posljednjih pet godina ili stagniraju ili su u padu.

Smatrajući da će otvorene strukture računalnih sustava i zajednički standardi biti neizbježni u nadolazećim godinama, uprava IBM-a počela je odvrćati poduzeće od ovisnosti o vlastitim proizvodima i tehnologiji, gdje si je stvorilo ime i ugled, te ga sredinom 1990-ih okretati prema standardiziranim proizvodima i tehnologijama. No bez obzira na to, tijekom razdoblja od 1995. do 2002., u IBM-u se nije istaknula nikakva kohezivna snaga osim spoznaje o povećanju prihoda od poslužitelja i softvera jer djelatnost hardverskim proizvodima propada. Kako bi popravili upadajući udio PC-a i poslužitelja u prodaji, IBM je 1998. i 1999. odlučio poboljšati napore I&R-a i proizvodnje kako bi postao vodeći globalni dobavljač sastavnih dijelova za računala (tvrdih diskova i uređaja za pohranu)

te mikroelektroničkih proizvoda. Godine 1999. potpisao je dugotrajni sporazum s Dellom za dobavljanje više od 7 milijardi dolara vrijednih sastavnih dijelova te je također povećao prodaju sastavnih i dodatnih dijelova drugim proizvođačima PC-a.

IBM-ovi problemi s PC-ima IBM-ov udio na tržištu PC-a nalazio se u spirali smrti – u 1990-ima izgubio je više tržišnog udjela od bilo kojega drugog proizvođača PC-a. Nekoć dominantan vođa na američkome tržištu, s tržišnim udjelom većim od 50% krajem 1980-ih i početkom 1990-ih, IBM je brzo postajao nevažan konkurent na tržištu PC-a, s globalnim tržišnim udjelom iz 2002. nižim od 6%. Njegovo posljednje čvrsto uporište su prijenosna računala, gdje njegova linija ThinkPad stalno prima nagrade za učinkovitost, opcije i pouzdanost. Velika većina IBM-ovih stolnih i prijenosnih računala prodani su velikim poduzećima koja imaju IBM-ova centralna računala i već su dugogodišnji IBM-ovi kupci. IBM-ova grupa PC-a ima veće troškove od svojih konkurenata, što mu gotovo onemogućuje da ima jednako cijenu kao i konkurencija, a ostvari profit.

Svoje PC-e, radne postaje i poslužitelje, IBM distribuira preko partnera preprodavača, no s velikim poduzećima trguje putem vlastitih prodajnih

snaga. IBM se protiv konkurentskih prodavača hardvera natječe naglašavajući pouzdanost svoje marke i dugogodišnju jakost poduzeća na području softverskih aplikacija, IT usluge i podrške i mogućnosti integracije sustava. IBM je na Dellovu izravnu prodaju na korporacijskome tržištu odgovorio dopustivši nekima od svojih preprodavača da uštede na troškovima sastavljajući IBM-ove PC-e po narudžbi prema kupčevim specifikacijama.

Gateway

Gateway, poduzeće sa sjedištem u San Diegu (gdje se nedavno preselilo iz Južne Dakote), imao je 2002. prihode od 4,2 milijarde dolara, iako je 2001. imao 6,1 milijardu dolara, te čisti gubitak od 309 milijuna dolara, dok je 2001. izgubio 1,03 milijarde dolara. Gateway je svoj rekordan prihod zabilježio 2000 - 9,6 milijardi dolara, dok je rekordan godišnji profit iznosio 428 milijuna dolara. Osnivač, predsjedatelj i CEO, Ted Waitt (41), posjeduje oko 30% poduzeća. Waitt je prestao studirati 1985. te je otišao raditi u maloprodaji računala u Des Moinesu u Iowi. Nakon devet mjeseci dao je otkaz i osnovao vlastito poduzeće. Njegovo je poduzeće poslovalo iz staje na ranču stoke njegova oca, a prodavalo je preko telefona dodatnu opremu za PC-e poduzeća Texas Instruments. Godine 1987., poduzeće je, s vlastitim oblikovanjem PC-a, počelo prodavati potpuno opremljene PC-e po cijeni sličnoj onoj drugih proizvođača. Prodaja je doživjela bum, a 1991. Gateway se našao na prvome mjestu liste najbrže rastućih američkih privatnih poduzeća časopisa *Inc.* Godine 1993., poduzeće je postalo javno, a imalo je prodaju od 1,7 milijardi dolara i zaradu od 151 milijuna dolara. Od konkurenata se diferenciralo zahvaljujući upadljivim oglasima. Neki su prikazivali krave s crnim i bijelim mrljama, a neki zaposlenike poduzeća (uključujući jedan na kojemu je Waitt bio odjeven kao Robin Hood). Gateway, poput Della, izrađuje po narudžbi i prodaje izravno.

Gateway je u segment poslužitelja ušao 1997. Godine 1999., poduzeće je postalo prvi proizvođač PC-a koji je svoje PC-e opremio vlastitom internetskom uslugom. U svrhu promicanja imena Gateway na maloprodajnome tržištu, poduzeće je otvorilo 280 prodavaonica Gateway Country Stores - 227 u Sjedinjenim Državama, 27 u Europi i 26 na području pacifičke Azije - koje su imale zalihe Gatewayevih PC-a i perifernih uređaja te koje su držale tečajeve za pojedince i djelatnosti o njihovoj

uporabi. Poduzeće je također lansiralo internetsku prodavaonicu softvera i perifernih uređaja s više od 30 000 proizvoda.

Gatewayeva snaga tradicionalno leži u potrošačkome segmentu. Početkom 2000., Gateway je bio najveći svjetski prodavač PC-a potrošačima, no u sljedeće je dvije godine morao prepustiti vodstvo Dell Computeru. U razdoblju od 2001. do 2002., uprava Gatewaya pokrenula je niz inicijativa za preokretanje lošega položaja poduzeća na tržištu. Poduzeće je:

- Zatvorilo maloprodajne prodavaonice u Kanadi, Europi, Srednjem istoku, Africi i području pacifičke Azije, uz još 70 američkih maloprodajnih lokacija koje nisu ispunile očekivanja;
- Spojilo organizacije za prodaju potrošačima i djelatnostima u jednu jedinicu;
- Fokuseralo svoje prodajne i marketinške napore na potrošače, male i srednje velike djelatnosti, obrazovne ustanove i vladu;
- Konsolidiralo svoje proizvođačke operacije i operacije u pozivnim centrima, stvorivši tako uvjete za smanjenje radne snage od 50% u 2001. Proizvođačke operacije u Irskoj i Maleziji su zatvorene, a sva se proizvodnja preselila u dva postojeća pogona u Južnoj Dakoti i Virginiji. Početkom 2002., najavljena su daljnja smanjenja radne snage s 14 000 na 11 500 zaposlenika;
- Svoju strategiju distribucije izravnom prodajom nadopunilo ograničenim inventarom unaprijed izrađenih PC-a u maloprodajnim prodavaonicama koje kupci mogu odmah odnijeti kući;
- Poboljšalo svoju ponudu digitalnih fotoaparata, glazbe i videosnimaka te aktivno počelo promovirati broadband internetsku uslugu zahvaljujući suradnji s mnoštvom pružatelja broadband pristupa internetu;
- Radilo s financijskim partnerima treće strane kako bi omogućili djelatnostima i potrošačima kupnju Gatewayevih PC-a;
- Uvelo elegantnu novu liniju stolnih i prijenosnih PC-a s vrhunskim opcijama. Gatewayeva prodaja prijenosnih računala u 2002. nadmašila je američko tržište rastući stopom od otprilike 16%. Gatewayeva su stolna računala primila mnogobrojne nagrade, uključujući onu časopisa *Computer Shopper* za "Najbolju liniju PC-a godine" u 2002. za seriju Gateway 700 Series, potom onu časopisa *PC World* po imenu "Best

Buy" u kategoriji vrijednosti uredskih PC-a za Gateway 500S te onu časopisa *PC Magazine* "Editor's Choice" u kategoriji vrijednosnih PC-a za liniju Gateway 300S Value;

- Osvježio svoj logo krave s mrljama koji koristi od 1998;
- Proširio i poboljšao internetsku podršku, lokalnu podršku i pozivne centre, a ti su potezi još pojačali vodeći položaj poduzeća prema zadovoljstvu kupaca za još 5 bodova, prema Alliance Research;
- Počelo u vlastitim maloprodajnim prodavaonicama prodavati potrošačke elektronske proizvode koji su proizveli drugi proizvođači, uključujući digitalne fotoaparate, MP3 playere i visokotehnološke televizore s plazma ekranom.

Početak 2003. nije bilo jasno može li Gateway postati snažan protivnik na domaćem tržištu PC-a. Njegovi rezultati iz četvrtoga tromjesečja 2002. bili su razočaravajući: prihodi od 1,06 milijardi dolara (u usporedbi s najboljom verzijom od 1,2 milijarde dolara) te isporuka samo 720 000 PC-a unatoč žestokom oglašavanju i agresivnim cijenama tijekom predblagdanskoga tromjesečja kada je prodaja obično najveća (u obično slabijemu trećem tromjesečju Gateway je isporučio 729 000 jedinica). Analitičari smatraju maloprodajne prodavaonice "relativno skupim kanalom" koji dodaje još otprilike 10% strukturi troškova poduzeća.

Sun Microsystems

Sunova snaga leži u tehničkom računarstvu – Sun je vođa na području visokotehnoloških radnih postaja i poslužitelja visoke učinkovitosti. Međutim, ovo poduzeće iz Silikatne doline, čiji je predsjedatelj i CEO svadljivi Scott McNealy, početkom 2003. zapalo je u teškoće. Prodaja je u poreznoj 2002. (koje je završila 30. lipnja) znatno pala, na 12,5 milijardi dolara s rekordne razine od 18,3 milijarde dolara koliko je iznosila u poreznoj 2001., a bruto marže profita pale su za 20%. Gubici iz porezne 2002. iznosili su 587 milijuna dolara, a rekordni profit iz porezne 2000. iznosio je 1,85 milijardi dolara. U prvih šest mjeseci porezne 2003., Sun je zabilježio čisti gubitak od gotovo 2,3 milijarde dolara, djelomično zahvaljujući otpisima i troškovima restrukturiranja. Cijena Sunovih dionica opala je s rekordnog iznosa od 64 dolara na otprilike 3 dolara po dionici u veljači 2003. Članak iz časopisa *Business Week* navodi:

"Moćna skupina konkurenata, od Dell Computera do Microsofta i Intela, probija se na temeljno Sunovo tržište poslužitelja, prodajući *low-cost* uređaje za samo djelić Sunove cijene. Prije nekoliko godina poslužitelji sa softverom Microsoftovih Windowsa i Intelovim čipovima nisu bili u istoj kategoriji sa Sunom. Što je još gore, i softveri s Linuxom počeli su se probijati na McNealyjevo tržište. Stvorile su ih skupine dobrovoljaca i besplatan je, a tu je cijenu teško preteći. McNealy se našao u koži nekoga tko prodaje tehnički ekvivalent Mercedesu na tržištu gdje se kupuje Honda."²⁸

Sunov kupac E*Trade Group nedavno je 60 Sunovih poslužitelja pojedinačno vrijednih 250 000 dolara zamijenio s 80 Dellovih poslužitelja s Intelovim čipovima i Linuxom od kojih svaki stoji tek 4 000 dolara.

Sun sam oblikuje svoje čipove i vlastiti softver za poslužitelje (nazvan Solaris). Gotovo 18% svojih prihoda troši na I&R, nadajući se da će pobijediti konkurente superučinkovitim mrežama, boljim od konkurentskih marki poslužitelja i softvera. Posjeduje gotovinu i njezine ekvivalente u vrijednosti od gotovo 5 milijardi dolara te je nedavno otkupio 500 milijuna dolara običnih dionica, otplatio 200 milijuna dolara duga (i time smanjio dugotrajan dug na 1,5 milijardu dolara) te olakšao dobavljački lanac za otprilike 600 milijuna dolara (i povećao bruto maržu za 5%). Također je počeo za poslužitelje s Linuxom koristiti outsourcing, a prodaje ih po početnoj cijeni od otprilike 2 700 dolara. McNealyjev cilj je da Sun ostvari udio od 30% u tržištu poslužitelja s Linuxom za kojeg se očekuje da će do 2004. vrijediti 6,5 milijardi dolara. Sunova strategija također predviđa veći pomak na tržište usluga – poduzeće je utrostručilo broj svojih uslužnih zaposlenika na 13 000. U siječnju i veljači 2003., Sun je najavio dolazak novih poslužitelja visokih performansi s konkurentskim cijenama.

MIŠLJENJE MICHAELA DELLA O IZGLEDIMA I IZAZOVIMA DELL COMPUTERA

U veljači 2003., Michael Dell je u razgovoru za *Business 2.0* izjavio: "Danas nas najbolje opisuje izraz široko poduzeće za računalne sustave i usluge. Naš je sustav prilično jednostavan. Najvažnije je

²⁸ "Will Sun Rise Again?", *Business Week*, 25. studenoga 2002., str. 120.

zadovoljiti naše kupce. Druga najvažnija stvar jest biti profitabilan. Ako ne obavimo dobro ovo prvo, drugo se neće ni dogoditi.”²⁹ Michael Dell uglavnom nije previše zabrinut zbog napora konkurenata koji pokušavaju imitirati mnoge aspekte Dellove strategije izrade po narudžbi i izravne prodaje. Objašnjava zašto:

“Konkurencija nas je počela oponašati prije sedam godina. Tada smo bili poduzeće vrijedno 1 milijardu dolara. Sada vrijedimo 36 milijardi dolara. A oni, budimo iskreni, nisu baš mnogo napredovali. Teško im ide proces učenja – kao da s bejbola prelazite na nogomet.”³⁰

Mislim da je mnogo ljudi analiziralo naš poslovni model, mnogo je ljudi pisalo o njemu i pokušalo ga razumjeti. To je proces koji traje 18 i pol godina... Proizlazi iz mnogo, mnogo ciklusa učenja... Iznimno se razlikuje od oblikovanja proizvoda izrađenih za zalihe... Naše se cijelo poduzeće vrti oko vrlo različitoga načina poslovanja... Ni na trenutak nisam pomislio da se oni ne trude sustići nas. No jednako tako možemo pretpostaviti da Dell ne miruje na mjestu. Znae, prošle smo godine smanjili troškove našega dobavljačkog lanca za milijardu dolara, a sljedeće godine također planiramo uvelike smanjiti troškove.”³¹

U prezentaciji na University of Florida u jesen 2002. Michael Dell je objasnio odluku poduzeća da istraži nova područja, najčešće s ciljem povećanja udjela u troškovima kupaca na IT:

“Trudimo se stalno tražiti najnovije velike prilike. Ne možemo ih zgrabiti previše istovremeno jer to preopterećuje sustav. No u načelu smatramo da ako pogledamo cijelo tržište, tržište vrijedno 800 milijardi dolara, sve grane tehnologije s vremenom zahvati proces standardizacije i pretvaranja u robu. Trudimo se promatrati ih, predviđati što će se dogoditi te razviti strategije koje će nam omogućiti ulazak na ta tržišta. Na tržištu poslužitelja 1995. imali smo udio od 2%, dok danas imamo udio od preko 30%, danas smo broj 1 u Sjedinjenim Državama. Kako se to dogodilo? Kao prvo, dogodilo se jer smo ostvarili velik tržišni udio u stolnim i prijenosnim računalima. Tada su kupci rekli: ‘Da, poznajemo Dell, to su oni koji imaju odlučne stolne i

prijenosne PC-e. Imaju i poslužitelje, da, isprobat ćemo ih, isprobat ćemo ih na nevažnijim uređajima, možda ne isprva na ključnim aplikacijama, no isprobat ćemo ih ovdje.’ [Zatim otkrivaju] da su stvarno dobri i da Dell pruža izvrsnu podršku... i mislim da nam je donekle pomogla činjenica da je konkurencija podcijenila važnost vrijednosti, moć odnosa i usluge koje stvaramo s kupcima.

Isto tako, u nastojanjima da se proizvod standardizira, ne postoji uklanjanje potrebe za prilagodnom uslugom, već smanjenje. Nudeći neke usluge, no ne usluge tradicionalnoga vlasničkog računalnog poduzeća, uspjeli smo si povećati udio. A, u stvari, događa se da kupci prihvate naše standarde jer znaju da će im to uštedjeti troškove. Dat ću vam primjer... prije otprilike godinu dana ušli smo na tržište umrežavanja podataka. Imamo komutatore Ethernet i komutatore drugoga reda. Stoga, ako imate PC-e i poslužitelje, potrebni su vam komutatori – svaki se PC priključuje na komutator, kao i svaki poslužitelj. To je vrlo jednostavno prodati, komutatori idu uz računalne sustave. Promatrali smo ovo tržište i uspjeli osmisliti proizvode s oko 2 i pol puta nižom cijenom od trenutnoga vođe na tržištu, Cisca, što je rezultiralo veoma brzim rastom te djelatnosti. U razdoblju od otprilike godinu dana isporučili smo 1,8 milijuna komutatorskih priključaka, a većina bi ljudi rekla da to nije moguće i izmislila hrpu razloga zašto ne možemo uspjeti.”³²

Jednom drugom prilikom, Michael Dell govorio je o veličini budućim mogućnosti poduzeća:

“Kada se tehnologije počnu standardizirati i pretvarati u robu, igra se počinje mijenjati. Tržišta se otvaraju i postaju količinska tržišta, a tu je Dell ostavio zamjetan trag – prvo na tržištu PC-a sa stolnim i prijenosnim računalima, a potom na tržištu poslužitelja i tržištu uređaja za pohranu i usluga i umrežavanja podataka. Nastavljamo širiti asortiman proizvoda koje prodajemo, asortiman usluga i, naravno, širimo se zemljopisno.

Naše je mišljenje da postoji toliko različitih tehnologija... Mi smo uspjeli izgraditi poslovni sustav koji uzima tehnološke sastojke, pretvara ih u proizvode i usluge i predstavlja ih kupcima učinkovitije od bilo kojega drugog poduzeća.

Imamo udio od tek 3% na IT tržištu vrijednime više od 800 milijardi USD, stoga smatramo... da možemo zgrabiti još mnogo prilika... Vrlo je uzbudljivo sada biti dijelom naše industrije, a mogućnosti su stvarno genijalne.”³³

²⁹ Kathryn Jones, “The Dell Way”, *Business 2.0*, veljača 2003., navedeno na stranici www.business2.com.

³⁰ Komentari koje je izrekao studentima University of North Carolina, a prenio ih je *Raleigh News & Observer*, 16. studenog 1999.

³¹ Primjedbe koje je izrekao Michael Dell na Gartner Fall Symposium u Orlando, Florida, 9. listopada 2002, navedeno na stranici www.dell.com.

³² Isto.

³³ Izrekao Michael Dell na MIT Sloan School of Management, 26. rujna 2002, navedeno na www.dell.com.