

ESETTANULMÁNY: AT.37990 INTEL

Berezvai Zombor

Az Intel üzleti gyakorlatai

- Az Intel az x86 processzorok (CPU-k) globális piacvezetője
- Az AMD az egyre jobb teljesítményű és megfizethető processzoraival növekvő versenynyomást helyezett az Intelre
- Több nagy OEM jelentős mennyiségű processzort kívánt az Intel helyett az AMD-től beszerezni egy projekt keretében (amely végül meghiúsult)
- Az Intel erre válaszul több megállapodást kötött számítógépgyártókkal (Dell, HP, NEC, Acer és Lenovo), valamint egy európai kereskedővel (MSH)
  - Ezek a megállapodások jellemzően töredezettek voltak, sokszor csak szóbeli formában léteztek
  - A felek tudatosan kerülték az érzékeny kifejezések használatát (pl. az „akadályozni az Opteron további bevezetését” megfogalmazás helyett a „győzni az IA-val az Opteronnal szemben” megfogalmazást használták)
- Az Intel listaáraihoz képest közvetlen kedvezményeket és marketingtámogatást nyújtott az OEM-eknek

Az Intel Dellnek nyújtott kedvezményei

- A vizsgált időszakot megelőzően a Dell volt a legjelentősebb gyártó és az Intel legnagyobb ügyfele
- 2006-ig kizárólag Intel processzorokat használt
- 2006-ban bejelentette, hogy AMD processzoros számítógépeket is forgalmazni fog
- Ugyanakkor a Dell már 2002-ben tárgyalásokat kezdett az AMD-vel
- 2002-től felsővezetői szintű egyeztetések zajlottak az Intel és a Dell között az Intel kedvezményrendszeréről
- E megállapodások jelentős része kizárólag szóban létezett
- A Bizottság öt különböző kedvezményt illetve visszatérítést azonosított
- Ezek a kedvezmények (vagy legalábbis túlnyomó részük) ahhoz a feltételhez kötődtek, hogy a Dell kizárólag Intel processzorokat használjon

Az Intel erőfölénye az x86 processzorok piacán

- A piacon két jelentős szereplő van: az Intel és az AMD (más vállalkozások részesedése elhanyagolható)
- Az Intel részesedése az x86 processzorok piacán körülbelül 80% vagy annál magasabb volt
- Jelentős piacra lépési és terjeszkedési korlátok
  - A piacra lépéshez jelentős K+F ráfordításokra és gyártókapacitásokra volt szükség (elsüllyedt költségek)
  - Jelentős méretgazdaságosság mutatható ki
  - A nyereséges működéshez magas kapacitáskihasználtság szükséges
  - A termékdifferenciálás miatt a marketingkiadások is jelentősek, a márka szerepe különösen fontos
- 2000 előtt még több vállalat működött az x86 processzorok piacán, de a döntés idejére az AMD kivételével mindegyik kilépett vagy jelentéktelenné vált
- A döntést megelőző tíz évben egyetlen új szereplő sem lépett piacra
- A vevői erő nem volt elegendő az Intel erőfölényének ellensúlyozására, mivel az Intel nélkülözhetetlen márkának számított, és kulcsfontosságú terméket gyártott. Ezt támasztja alá, hogy az Intel jövedelmezősége jóval magasabb volt az OEM-ekénél

Hogyan működött a feltételes kedvezményrendszer a Dell esetén?

- Az európai ítélkezési gyakorlat szerint az erőfölényben lévő vállalkozás visszaél erőfölényével, ha ügyfeleit arra kötelezi, hogy kizárólag tőle vásároljanak
- Ez akkor is igaz, ha ezt nem formális szerződéssel, hanem hűségkedvezmények rendszerén keresztül éri el
- A jelen ügyben a kedvezmények *de facto* kizárólagossághoz kötődtek
- Ezek a feltételes kedvezmények nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a Dell 2006-ig kizárólag az Inteltől vásároljon x86 processzorokat
- A Dell belső elemzése szerint az AMD-től való vásárlás előnyeit ellensúlyozták az Intel kedvezményeinek elvesztéséből fakadó hátrányok
- Emellett a kedvezmények pontos feltételei nem voltak átláthatók a Dell számára
- A Dell számára világos volt, hogy ha kizárólag Intel processzorokat vásárol, akkor a kedvezmények fennmaradnak, sőt akár növekedhetnek is

Az azonosan hatékony versenytárs (AEC-) teszt lényege

- A teszt célja annak vizsgálata, hogy az Intel kedvezményrendszere alkalmas volt-e arra, hogy az Intel kiszorítsa versenytársait a piac versenyezhető részéről
- Függetlenül attól, hogy az AMD ténylegesen képes volt-e piacot szerezni
- A kiindulópont az, hogy az Intel megkerülhetetlen üzleti partner
- A piacnak van egy rugalmatlan, nem versenyezhető része
- Csak a fennmaradó rész versenyezhető, és csak ezen a részen versenyez az Intel az AMD-vel
- A teszt során meghatározzák, hogy a processzorok effektív ára mennyi volt ezen a versenyezhető piaci részen a kedvezmények figyelembevételével
- A magatartás akkor alkalmas egy azonosan hatékony versenytárs kiszorítására, ha ez az effektív ár a változó költségek alá csökken

A piac versenyezhető része

- Az Intel megkerülhetetlen üzleti partner
- Az OEM-eknek Intel processzoros számítógépeket is kínálniuk kell
- Az Európai Bizottság az Intel, az AMD és a Dell belső dokumentumait használta fel a piac versenyezhető részének becslésére

Releváns időhorizont

- A versenyezhető piac mérete mellett fontos kérdés, milyen gyakran értékelik újra az OEM-ek a beszállítókkal kötött megállapodásaikat
- A processzorpiac gyorsan fejlődik, viszonylag gyakran jelennek meg új termékek
- Több hosszú távú projekt meghiúsult (például az AMD és a HP közötti hároméves partnerségi megállapodás)
- A kedvezményrendszerek is jellemzően évente változnak
- Ezért egy évnél hosszabb időhorizont feltételezése nem reális

Releváns költségfogalom

- Az x86 processzorok előállításának fixköltsége magas, ezért a piaci ár jelentősen meghaladja a változó költséget
- A Bizottság az átlagos elkerülhető költségre (AAC) összpontosított
- AAC: az a költség, amely elkerülhető lett volna, ha az Intel nem állít elő bizonyos többletmennyiséget
- Bizonyos esetekben az AAC fölötti árazás is kiszorító hatású lehet, de az AAC alatti árazás versenykizáró hatása egyértelmű

Releváns költségfogalom

- A Bizottság nem tudott megfelelő költségadatokat beszerezni az Inteltől, ezért az auditált eredménykimutatásokat használta
- Az eladott áruk beszerzési értéke (COGS) az átlagos piaci ár körülbelül 35%-át tette ki
- Jelentős vita alakult ki az Intel által megbízott egyetemi professzorral
- A Bizottság részletesen megvizsgálta az eredménykimutatás sorait és azok tartalmát annak eldöntésére, hogy mely költségelemek elkerülhetők
- Az időbeliség is fontos tényező, például egy adott időpontban nem feltétlenül áll fenn közvetlen kapcsolat a termelés és a munkaerő között
- Végül a Bizottság kifejezetten konzervatív becslést alkalmazott

A Bizottság elemzése a Dell esetében

- A Bizottság meghatározta azt a versenyezhető piaci részesedést, amelyre az AMD-nek szüksége lett volna a piacra lépéshez, majd ezt összevetette a ténylegesen megszerezhető piacrésszel.
- A képlet:

$$S = \frac{r\alpha}{1 - r(1-\alpha) - \frac{AAC}{ASP}}$$

ahol: r: eredeti kedvezményszint (%), α: a kedvezmények feltételes része (%), AAC: átlagos elkerülhető költség ($), ASP: átlagos eladási ár ($)

- Az eredmény (S) azt mutatja meg, hogy a Dell megrendeléseinek mekkora részét kellene az AMD-nek megszereznie ahhoz, hogy ne értékesítsen veszteségesen
- (Feltételezzük, hogy az Intel jelenleg az egész piacot uralja, ezért az r értékben a teljes piacot figyelembe vesszük)

Kedvezményszintek és kedvezménytípusok a Dell esetében

- A kedvezmények szintjét (r) a Bizottság Intel- és Dell-adatok alapján állapította meg
- A Dell tisztában volt azzal, hogy bizonyos kedvezményeket elveszítene, ha AMD-től is vásárolna processzorokat
- A veszteség pontos mértéke azonban nem feltétlenül volt ismert
- A Dell két stratégiát vizsgált:
  - csak az alacsonyabb teljesítményű gépekben alkalmaz AMD processzorokat;
  - vagy szélesebb termékportfólióban is.
- Az első esetben a kedvezmények mintegy 25%-át vesztette volna el, a másodikban körülbelül 50%-át (α)
- A Dell belső dokumentumai szerint ez még mindig konzervatív feltételezés volt

A versenyezhető piaci részesedés a Dell esetében

- A Bizottság a Dell által felvázolt második forgatókönyvet vizsgálta (az AMD szélesebb termékportfólióban jelenik meg)
- Ebben az esetben a Dell meghatározta az AMD várható részesedését az érintett termékvonalakon
- A Bizottság megvizsgálta ezen termékvonalak súlyát a Dell összes x86 processzor-beszerzésén belül
- Mivel az átállás nem azonnal történik, a Bizottság az AMD részesedésének fokozatos növekedését is figyelembe vette
- Ezek alapján határozta meg a piac versenyezhető részét

Következtetések

- A versenyezhető és a szükséges piaci részesedés összehasonlítása alapján a 13 negyedévből 9 esetben a ténylegesen megszerezhető piaci részesedés kisebb volt a szükségesnél
- Az eredmény nem érzékeny az AAC értékére; ugyanez adódik akkor is, ha az Intel által javasolt jelentősen alacsonyabb AAC-t vesszük figyelembe
- Két további tényező is erősíti ezt a következtetést
  - A Dell tudta, hogy az Intel-kedvezmények csökkenése az ő esetében valószínűleg a versenytárs OEM-ek kedvezményeinek emelkedésével járna együtt
  - A Bizottság nem vizsgálta az Intel egyéb termékeit, de a Dell ezeknél is a kedvezmények körülbelül felét elveszítette volna

Köszönöm a figyelmet