



HELLENIC REPUBLIC
**National and Kapodistrian
University of Athens**
— EST. 1837 —

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΟΥ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (ΔΟΜ)
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Περιπτωσιολογική Μελέτη Apple Inc.

Στρατηγική Ανάλυση Επιχείρησης, Ανταγωνισμός & Κριτική



Ευθύμιος Λουκόπουλος

Αριθμός Μητρώου 172039

Υπεύθυνη Καθηγήτρια

Ιωάννα Γλύκου

Αθήνα, Οκτώβριος 2021

Copyright © Ευθύμιος Λουκόπουλος, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ' ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν το συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Κεφάλαιο 1 ^ο Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 2 ^ο Θεωρητικό Υπόβαθρο και Βασικές Έννοιες	10
2.1 Η Στρατηγική Επιστήμη	10
2.2 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	12
Κεφάλαιο 3 ^ο Περί Apple Inc.	20
3.1 Ιστορική Επισκόπηση	23
3.2 Ηγεσία και Οργανωτική Δομή.....	38
3.3 Κανάλια Διανομής, Αγορές και Εξαγορές.....	45
3.4 Προϊόντα και Υπηρεσίες	50
3.5 Το Οικοσύστημα.....	59
3.6 Εταιρική Ευθύνη και Κουλτούρα	62
Κεφάλαιο 4 ^ο Ανάλυση Εξωτερικού-Εσωτερικού Περιβάλλοντος Εταιρείας.....	69
4.1 Οι 5 Δυνάμεις του Porter	69
4.2 Ανάλυση PESTLE	79
4.3 Το Μοντέλο VRIO	85
4.4 Η Μήτρα BCG	90
4.5 Αξιολόγηση με Ανάλυση SWOT	94
Κεφάλαιο 5 ^ο Επιχειρησιακές Στρατηγικές Εταιρείας	96
5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική	96
5.2 Στρατηγική Μάρκετινγκ	98
5.3 Η Μήτρα Ansoff	105
5.4 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας.....	109
Κεφάλαιο 6 ^ο Συμπεράσματα & Μελλοντικές Προοπτικές	116
Βιβλιογραφία	118

Περίληψη

Είναι κοινώς παραδεκτό πως ο κόσμος μας διακατέχεται από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και, ειδικά κατά τις τελευταίες δεκαετίες, από μια κατακόρυφη εντατικοποίηση του καταναλωτισμού, γεγονός που οδηγεί αυτόματα σε ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ εταιρειών και επιχειρήσεων, με τον τεχνολογικό κλάδο και αυτόν της πληροφορικής να βρίσκονται στο επίκεντρο των εξελίξεων και του ανταγωνιστικού «πεδίου μάχης». Παρ' όλα αυτά, παρατηρούμε πως οι θεωρητικές προσεγγίσεις της στρατηγικής διοίκησης που διδαχθήκαμε παραδοσιακά και αποτελούν το υπόβαθρο αυτών, ίσως να μη θεωρούνται πια επαρκείς όσον αφορά στην επίτευξη του στόχου μεγιστοποίησης κέρδους των επιχειρήσεων, αλλά και στην περαιτέρω εξέλιξη και επιβίωσή τους με σημερινούς όρους.

Στα πλαίσια περάτωσης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του τμήματος Οικονομικών Επιστημών στη Διοίκηση Οικονομικών Μονάδων (ΔΟΜ) με κατεύθυνση το «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», θα επιχειρηθεί μια αναλυτική περιπτωσιολογική μελέτη της εταιρείας τεχνολογίας Apple Inc., εξετάζοντας ενδελεχώς την επιχειρησιακή στρατηγική της, τις μεθόδους μάρκετινγκ και διαφοροποίησης που χρησιμοποιεί, αλλά και όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό), τη διοίκηση και τους ανταγωνιστές της, που κάνουν την Apple να αποτελεί τον κολοσσό που είναι σήμερα, με φανατικό κοινό και εξέχουσα θέση στον τομέα της πληροφορικής και όχι μόνο.

Λέξεις – κλειδιά

Τεχνολογία, στρ. μάνατζμεντ, εσωτερικό-εξωτερικό περιβάλλον, ανταγωνισμός, διαφοροποίηση

Ευχαριστίες

Αρχικά, τις ευχαριστίες μου στην υπεύθυνη καθηγήτρια Κα Γλύκου Ιωάννα που δέχτηκε να συνεργαστούμε για ένα θέμα που τόσο επιθυμούσα, αλλά και για τη συμβολή των μαθημάτων της στην εξερεύνηση και κατανόηση του μαγικού και άκρως ενδιαφέροντος κόσμου του «Στρατηγικού Μάνατζμεντ».

Φυσικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου που στέκεται πάντα αρωγός σε οποιοδήποτε εγχείρημά μου, προσφέροντας απλόχερα στήριξη, κουράγιο και ηθική συμπαράσταση για την ολοκλήρωση ακόμα ενός μεταπτυχιακού!

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή

Η Apple Inc. με την ίδρυσή της το 1977 στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (και συγκεκριμένα στην Πολιτεία της Καλιφόρνια) αποτελεί αδιαμφισβήτητα πλέον τη μεγαλύτερη εταιρεία πληροφορικής στον κόσμο βάσει εσόδων και συνολικής περιουσίας (assets) και ταυτόχρονα τη δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία κατασκευής κινητών συσκευών. Συνολικά θα λέγαμε πως πρόκειται για ένα παγκοσμίου βεληνεκούς ηγέτη του τεχνολογικού κλάδου, αφού σχεδιάζει, κατασκευάζει και προωθεί στην αγορά όλων των ειδών προϊόντα υψηλής τεχνολογικής αξίας, -από συσκευές κινητής τηλεφωνίας και πολυμεσικής αναπαραγωγής αρχείων, μέχρι υπολογιστές (desktop / laptop) και ταμπλέτες (tablets) αλλά πιο πρόσφατα και «έξυπνα ρολόγια» (Apple Watch) με καινοτόμες λειτουργίες “health & fitness”- που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας, δουλειάς και ψυχαγωγίας εκατομμυρίων χρηστών ανά τον κόσμο. Ακόμη, ένα σημαντικό μέρος των εσόδων της προέρχεται και από την παροχή κάθε λογής αξεσουάρ (ήχου, εικόνας κ.ά.), ολοκληρωμένων πακέτων δικτύωσης, εξειδικευμένου λογισμικού (software, λειτουργικό σύστημα), υπηρεσιών (services), καθώς και πιο πρόσφατα συνδρομητικής υπηρεσίας τηλεόρασης (TV+) με πρωτότυπο περιεχόμενο σειρών και ταινιών δικής της παραγωγής που χαίρουν ήδη κριτικής καταξίωσης.

Ο πυρήνας της στρατηγικής που ακολουθεί επιχειρηματικά η Apple αποτελείται από την εξαιρετικά ανταγωνιστική και καινοτόμα επιδεξιότητά της στην έρευνα, στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη όλων των προϊόντων, υπηρεσιών και υλικο/ λογισμικού (hardware & software) που παρέχει στο αγοραστικό κοινό, από το «μηδέν» μέχρι το τελικό στάδιο προώθησης και πώλησης όλων των παραπάνω. Αυτή η ιδιοφυής, αλλά και πολύπλοκη ανάπτυξη και διατήρηση ενός «σφιχτά» συνυφασμένου οικοσυστήματος και εσωτερικών διαδικασιών, των οποίων κατέχει εξ’ ολοκλήρου τον έλεγχο, την έχει καταξιώσει διεθνώς ως έναν από τους μεγαλύτερους παίκτες στην αγορά, με τον ανταγωνισμό να στοχεύει πρωτίστως στην απόκτηση ενός μέρους της «πίτας» από το κομμάτι που η ίδια κατέχει ήδη. Μερικά στατιστικά στοιχεία επιβεβαιώνουν την επιτυχία της εταιρείας: απασχολούνται περίπου 147.000 μόνιμοι υπάλληλοι, ενώ οι καθαρές της πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 6% το 2020 σε σχέση με το 2019 (κάτι που ισοδυναμεί με 14,3 δισεκατομμύρια Δολάρια!), με τις πωλήσεις της στις κατηγορίες Υπηρεσιών, Αξεσουάρ, Σπίτι και «Wearables» (σ.σ. έξυπνα ρολόγια) να σημειώνουν

θεαματική αύξηση, αποτελώντας σημαντικό κομμάτι της αύξησης επί των συνολικών ετήσιων κερδών της εταιρείας ¹.

Το στρατηγικό μοντέλο της Apple επικεντρώνεται στον επισταμένο σχεδιασμό των προϊόντων και υπηρεσιών της αλλά και, όπως προαναφέρθηκε, στην απόλυτη διαφύλαξη του πολύτιμου οικοσυστήματός της. Εξάλλου δεν είναι τυχαίο που αποτέλεσε την πρώτη εταιρεία παγκοσμίως που άγγιξε το 1 τρισεκατομμύριο σε αξία αγοράς! Παρ' όλα αυτά κατέχει ταυτόχρονα και την κακή φήμη πως δεν καταβάλλει τα μερίσματα που αναλογούν στους επενδυτές της, ενώ από την άλλη προσπαθεί με κάθε τρόπο να μειώνει συνεχώς την αλληλεξάρτησή της από άλλες επιχειρήσεις, προμηθευτές και κατασκευαστές που μέχρι πρότινος αποτελούσαν κομμάτι της ανάπτυξης και παραγωγής των προϊόντων της (πχ για κατασκευή μικροτσίπ και επεξεργαστών), με σκοπό την απόλυτη κυριαρχία της σε όλες τις βαθμίδες και φυσικά στην περαιτέρω ενδυνάμωση του περίφημου οικοσυστήματός της ή αλλιώς του «περιφραγμένου κήπου» ² της. Ακόμη, το “premium” των προϊόντων της συχνά κατακρίνεται ως πολύ υψηλό και χλευαστικά ονομάζεται «Φόρος της Apple / Apple Tax» ³, αφού ακόμα και στις ψηφιακές συναλλαγές που πραγματοποιούνται μέσω iPhone, κρατά μερίδιο της τάξης του 30% επί των εσόδων.

Από πλευράς ηγεσίας, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Apple Tim Cook ⁴, θεωρείται δημοκρατικός, ασκώντας μια ήρεμη ηγεσία ⁵ και χαίρει καθολικής -εσωτερικά- αναγνώρισης ως αποτελεσματικός ηγέτης αλλά και επιτυχημένος επιχειρηματίας. Εξωτερικά, όμως, έχει συχνά ψεχτεί εντόνως από αναλυτές του χώρου για τον διεκπεραιωτικό του ρόλο, καθώς δεν τον θεωρούν πραγματικά ιδιοφυία και οραματιστή, τίτλοι που χαρακτήριζαν απόλυτα τον προκάτοχό του και θρυλικό Steve Jobs.

Αναφορικά με τη δομή της, η Apple χαρακτηρίζεται από ιεραρχική, ομαδοποιώντας βάσει των προϊόντων της ώστε να προτρέπει έτσι τα επιμέρους τμήματα και ομάδες της να επικεντρώνονται στην μεταξύ τους συνεργασία για αποδοτικότερα αποτελέσματα τελικά. Φυσικά, καινοτομία και δημιουργικότητα βρίσκονται στο επίκεντρο της οργανωτικής της κουλτούρας, χωρίς όμως να λείπει και η πολύ σκληρή δουλειά σε όλα ανεξαιρέτως τα επίπεδα εργαζομένων. Μεταξύ άλλων, είναι γνωστό πως η εταιρεία διατηρεί σχεδόν παρανοϊκή στάση

¹ Επίσημο Apple 2020 Annual Report:

[https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2020/ar/_10-K-2020-\(As-Filed\).pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2020/ar/_10-K-2020-(As-Filed).pdf)

² <https://www.theverge.com/2021/6/7/22521476/apple-walled-garden-carrier-app-store-innovation>

³ Ο. π.

⁴ <https://www.apple.com/leadership/tim-cook/>, https://en.wikipedia.org/wiki/Tim_Cook

⁵ <https://www.ft.com/content/1e4e3cf6-c232-11e2-8992-00144feab7de>

μυστικότητας για επερχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της, ενώ στοιχεία εταιρικής υπευθυνότητας και ηθικής δεοντολογίας όπως η διαφορετικότητα και η ένταξη όλων των κοινωνικών ομάδων στο περιβάλλον της αποτελούν από τα κύρια και αναπόσπαστα χαρακτηριστικά της εταιρικής της κουλτούρας.

Βέβαια με την τρέχουσα εικόνα της παγκόσμιας αγοράς στις μέρες μας, και τον ανταγωνισμό να εντείνεται ολοένα και περισσότερο, πολλοί αναρωτιούνται εάν η Apple θα καταφέρει να διατηρήσει την πρωτοκαθεδρία της ή αν τελικά οι ανταγωνιστές της ιδίως από Κίνα και Ινδία θα μπορέσουν να την αποκαθλώσουν.. Μέσα από την ενδελεχή μας ανάλυση και εξέταση της εταιρείας και των μεθόδων της σφαιρικά θα επιχειρήσουμε να δώσουμε κάποιες απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα και ίσως να προβλέψουμε την μελλοντική της πορεία, παρέχοντας τελικά και κάποιες προτάσεις προκειμένου να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που της παρουσιάζονται, ώστε να προωθήσει στην αγορά νέα προϊόντα και υπηρεσίες που ενδεχομένως να αλλάξουν ξανά τα δεδομένα αγοράς, κλάδου πληροφορικής, αλλά και κινητής τηλεφωνίας.

Ακολουθούν λίγα λόγια σχετικά με τη δομή της εργασίας μας. Στο **Κεφάλαιο 2** θα αναφερθούμε πιο αναλυτικά, κάνοντας χρήση των όσων έχουμε διδαχθεί και αποκομίσει από τις σπουδές μας, στο θεωρητικό υπόβαθρο της Στρατηγικής Επιστήμης και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, τις βασικές έννοιες και τα επίπεδά τους, θέτοντας έτσι τη βάση πάνω στην οποία ουσιαστικά στηρίζονται οι προσεγγίσεις των αναλύσεων και εργαλείων που αναφέρουμε στη συνέχεια.

Το **Κεφάλαιο 3** είναι αφιερωμένο στην εταιρεία Apple Inc, όπου θα πραγματοποιηθεί αρχικά μια αναλυτική επισκόπηση της ιστορίας της και της δομής πάνω στην οποία βασίζεται οργανωτικά. Θα ακολουθήσει μια σύντομη αναφορά στη γκάμα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της, τις αγορές που έχει επιλέξει να δραστηριοποιηθεί και τα αντίστοιχα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί, ενώ θα κλείσουμε με το περιβόητο «Οικοσύστημά» της, το όραμα και τα στοιχεία εταιρικής υπευθυνότητας που έχει υιοθετήσει ως επιχείρηση.

Στο **Κεφάλαιο 4** περνάμε στο κομμάτι της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, αρχικά αξιοποιώντας το πολύ χρήσιμο μοντέλο των «5 Δυνάμεων» του Porter για την εξέταση και επίδραση του ανταγωνισμού στην εταιρεία. Θα συνεχίσουμε με την ανάλυση «PESTLE» που εξετάζει την επίδραση του μακρο-περιβάλλοντος στην εταιρεία, ενώ αναφορά θα γίνει και στο «Μοντέλο VRIO» όπου

εξετάζεται η δυνατότητα της εταιρείας για το αν θα είναι σε θέση να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά σε βάθος χρόνου. Ακόμη, θα χρησιμοποιήσουμε και τη «Μήτρα BCG» για τον προσδιορισμό υψηλών ή χαμηλών επιδόσεων των επιχειρήσεων ή των προϊόντων τους, ανάλογα με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και το μερίδιο που κατέχει. Θα κλείσουμε το κεφάλαιο με την αξιολόγηση συνολικά εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μέσω «Ανάλυσης SWOT» για την εξέταση των δυνατών σημείων και αδυναμιών στο εσωτερικό περιβάλλον, από τη μια, και ταυτόχρονα των απειλών και ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, από την άλλη.

Στο **5^ο Κεφάλαιο**, θα ασχοληθούμε με τις Επιχειρησιακές Στρατηγικές που χαρακτηρίζουν την Apple σαν εταιρεία, αναφερόμενοι στο μοντέλο «Μήτρας Ansoff» -όπου μάνατζερ και στελέχη αγοράς χρησιμοποιούν για να σχεδιάσουν στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων, με παράλληλη έμφαση στην κατανόηση και εξάλειψη των κινδύνων κάθε στρατηγικής-, στις μεθόδους μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί τόσο επιτυχημένα και, τέλος, στο «Μοντέλο Αλυσίδας Αξίας» που εισήχθη από τον Porter, εξετάζοντας ποιες στρατηγικές είναι πιο πολύτιμες για την ανάπτυξη της εταιρείας, ώστε να βελτιωθούν προκειμένου να αποτελέσουν πηγή διαφοροποίησης και άρα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, θα κλείσουμε την εργασία μας με το **6^ο Κεφάλαιο** στο οποίο θα κάνουμε μια σύντομη αναφορά σε προτάσεις και μελλοντικές προοπτικές της εταιρείας βάσει της τρέχουσας εικόνας της ίδιας, αλλά και της παγκόσμιας αγοράς και ανταγωνισμού.

Κεφάλαιο 2^ο Θεωρητικό Υπόβαθρο και Βασικές Έννοιες

2.1 Η Στρατηγική Επιστήμη

Όπως έχουμε αναφέρει πολλές φορές και κατά τη διάρκεια της διδακτικής διαδικασίας, με την έννοια «Στρατηγική των Επιχειρήσεων» καθορίζουμε τους βασικούς μακροπρόθεσμους στόχους και σκοπούς της επιχείρησης, τη στοχοθεσία δράσης, αλλά και τον τρόπο κατανομής των πόρων που χρειαζόμαστε, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αρχική στοχοθεσία ⁶. Παρ' ότι ο παραπάνω ορισμός είναι από τους πιο διαδεδομένους, δεν ήταν ο πρώτος αφού το 1951 προηγήθηκε αυτός του W. H. Newman, όπου αποτέλεσε και την απαρχή της ενασχόλησης επιστημόνων και ακαδημαϊκών του κλάδου της διοίκησης επιχειρήσεων με το εν λόγω ζήτημα. Εξετάζοντας τις συνθήκες που επικρατούσαν στην αγορά τότε, παρατήρησαν πως επιχειρήσεις ανταγωνιζόμενες σε παρόμοιους κλάδους με παρόμοια χαρακτηριστικά, πόρους και know-how, δεν είχαν και παρόμοια αποτελέσματα όσον αφορά στις τελικές επιδόσεις τους. Έτσι, γεννήθηκε και ο όρος «Στρατηγική», αφού κάπως έπρεπε να εξηγηθεί το φαινόμενο πως ακόμα και σε ίδιους κλάδους, οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνταν σημαντικά στην προσφερόμενη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, στην εσωτερική τους οργάνωση και γενικότερα στις συνολικές τους προσεγγίσεις ως προς τις αγορές, τη στοχοθεσία, τους πελάτες και προμηθευτές τους κ.ο.κ ⁷. Μεταγενέστερα έχουμε τον ορισμό του Igor Ansoff στον οποίο εξηγούσε ότι η «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον» ⁸, ενώ το 1998 οι Hofer & Schendel ισχυρίστηκαν ότι «Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον» ⁹.

Τι είναι τελικά Στρατηγική; Το 2002 έχουμε και τον πιο εμπειριστατωμένο ορισμό, που συνοψίζει ολοκληρωμένα και με ακρίβεια την έννοια της Στρατηγικής, από τους Johnson και Scholes: «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα

⁶ Chandler et al., 1972

⁷ Παπαδάκης, 2016

⁸ Ansoff et al., 1985

⁹ Hofer et al., 1998

μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων»¹⁰. Ουσιαστικά, η στρατηγική, σε απόλυτη εναρμόνιση με τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης, πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο πλάνο που στοχεύει στην εξισορρόπηση εσωτερικού (δυνάμεις – αδυναμίες) και εξωτερικού (απειλές - ευκαιρίες) περιβάλλοντος, ώστε τελικά να επιτευχθεί η αρχική στοχοθεσία της επιχείρησης αποτελεσματικά και αποδοτικά¹¹.

Περνώντας στα κυριότερα χαρακτηριστικά που διέπουν μια πραγματικά επιτυχημένη στρατηγική, που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων τους είναι:

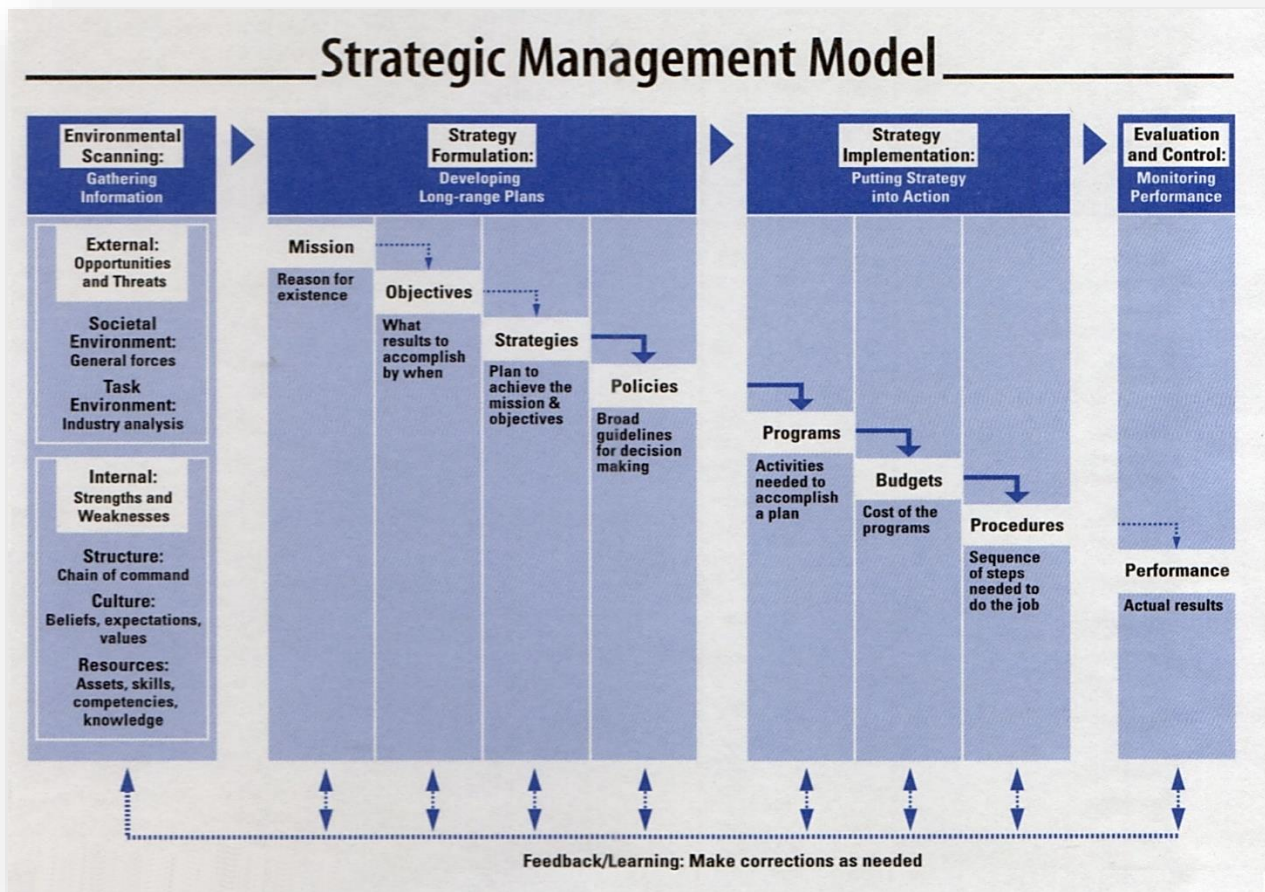
- ✓ Να αποκρίνεται ευέλικτα και άμεσα στις αγορές και τις αλλαγές αυτών
- ✓ Να είναι ευπροσάρμοστη σε διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και περιβάλλοντα
- ✓ Να κατανείμει αποδοτικά τους διαθέσιμους πόρους (ή πρώτες ύλες κλπ.)
- ✓ Να χαράσσει ευδιάκριτα και στοχευμένα τις κατευθύνσεις και δραστηριότητες των επιχειρήσεων, ικανοποιώντας ταυτόχρονα το όραμα και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών
- ✓ Τελικά, να μπορεί μέσω όλων των παραπάνω να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις με σκοπό τη διαφοροποίησή τους από άλλες

¹⁰ Johnson et al., 2010, <https://bit.ly/2Tdmnr4>

¹¹ Παπαδάκης, 2016

2.2 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Φυσικά οι δύο έννοιες «Στρατηγική» και «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» είναι αλληλοσυμπληρούμενες και πολλές φορές επικαλυπτόμενες, αφού έχουν την ίδια βάση και στοχοθεσία τελικά: την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της σωστής και αποδοτικής οργάνωσης των πολιτικών, οραμάτων και σκοπών των επιχειρήσεων. Η



Στρατηγική αποτελεί τη βάση που η διοίκηση (ή μάνατζμεντ) έρχεται εργαλειακά να αξιοποιήσει προκειμένου να υλοποιηθούν όσα προαναφέραμε, μέσω ενός πολύ συγκεκριμένου σχεδίου δράσης και αποφάσεων. Παραπάνω παρουσιάζονται σχηματικά στο Διάγραμμα 1.1¹² τα 4 στάδια της διαδικασίας που ακολουθεί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον πυρήνα του:

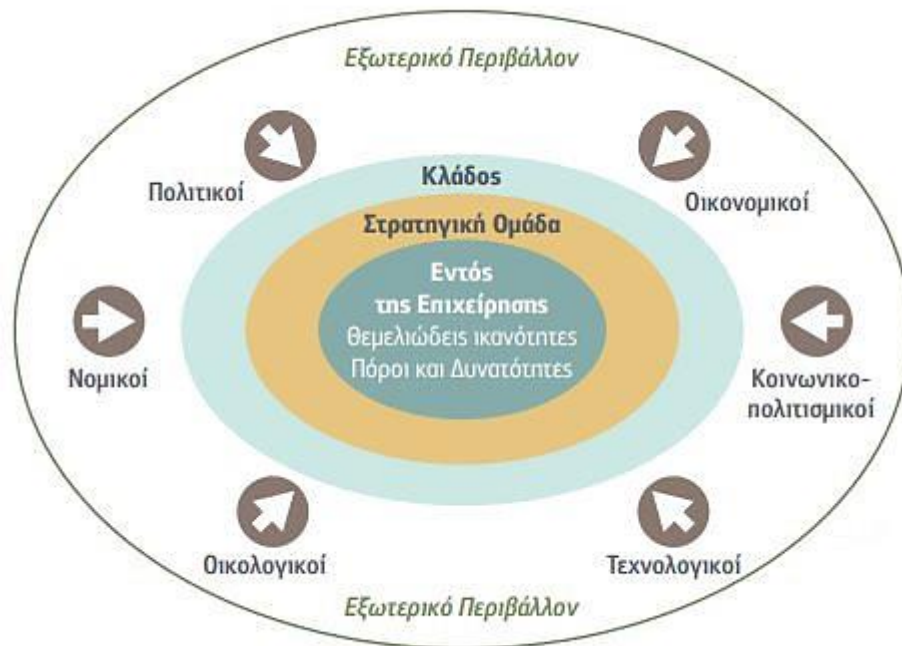
- 1) **Ανίχνευση Περιβάλλοντος (ή Environmental Scanning):** στο πρώτο στάδιο συλλέγονται και αξιολογούνται οι πολύ σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το:

¹² Πηγή: Hunger J.D., Wheelen T.L., (2012), “Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability”, 13th edition, Pearson

- i) **εξωτερικό περιβάλλον**, που περιλαμβάνει το γενικευμένο (societal environment), το άμεσο (task environment), δηλαδή τις στρατηγικές ομάδες του ίδιου κλάδου (πχ. μέτοχοι, κυβερνήσεις, προμηθευτές, δίκτυο διανομής κλπ.), και το φυσικό (natural physical environment), δηλαδή τους φυσικούς πόρους. Μελετώντας αναλυτικά το εξωτερικό περιβάλλον, η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση να αναγνωρίσει απειλές και ευκαιρίες που εμφανίζονται ώστε να τις εξαλείψει ή εκμεταλλευτεί αντίστοιχα προς όφελός της. Στην ανάλυση και μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει μια σφαιρική εικόνα της κατάστασης, κάνει συνδυαστική χρήση των πιο διαδεδομένων μοντέλων: των «5 Δυνάμεων του Porter», όσον αφορά στο άμεσο περιβάλλον για τον ανταγωνισμό, αλλά και το «PESTLE», όσον αφορά στο γενικευμένο περιβάλλον ¹³.
- ii) **εσωτερικό περιβάλλον**, που περιλαμβάνει τη δομή (ουσιαστικά η οργάνωση-ιεραρχία της επιχείρησης με στόχο την εναρμόνιση όλων των μερών ώστε να λειτουργεί απρόσκοπτα, αποδοτικά, αποτελεσματικά και υπέρ της ικανοποίησης της αποστολής της επιχείρησης), την κουλτούρα (δηλαδή οι αξίες, αρχές, νοοτροπίες, προσδοκίες και «πιστεύω», κοινά μεταξύ των μελών της επιχείρησης) και τους πόρους (δηλαδή τα περιουσιακά στοιχεία της: ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, χρηματοοικονομικοί και φυσικοί πόροι) της επιχείρησης. Μελετώντας αναλυτικά το εσωτερικό της περιβάλλον, η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση να αναγνωρίσει αυτή τη φορά τα δυνατά και αδύναμα σημεία της, ώστε αντίστοιχα με το εξωτερικό περιβάλλον, να σχεδιάσει την πιο αποτελεσματική και ανταγωνιστική στρατηγική, πραγματοποιώντας τη στοχοθεσία της. Στην ανάλυση και μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος, θα γίνει χρήση του «Μοντέλου VRIO», σχετικά με το πως η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει υπεροχή έναντι άλλων, μέσω του μοναδικού συνδυασμού συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που τη διέπουν, κάτι που αποτελεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε συνέχεια του VRIO framework, η επιχείρηση μπορεί να κάνει χρήση και στο «Υπόδειγμα της Αλυσίδας Αξίας ή Value Chain Analysis», προκειμένου να αναγνωρίσει ποιοι είναι οι πόροι και

¹³ Θα ακολουθήσει αναλυτική παρουσίαση των μοντέλων στο επόμενο κεφάλαιο

οι ικανότητες που θα της προσδώσουν αξία ώστε τελικά να διαφοροποιηθεί, έχοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ¹⁴.



Τελικά, η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω, μπορεί να προβεί σε χρήση του πολύ σημαντικού μοντέλου «Ανάλυσης SWOT», ώστε να αποκτήσει μια απόλυτα εμπειριστατωμένη και πλήρη εικόνα σχετικά με το σύνολο των Αδύναμων και Δυνατών σημείων της, αλλά και των Ευκαιριών και Απειλών εντός και εκτός της, για να καταλήξει στη χάραξη της αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης στρατηγικής που μέσω διαφοροποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα μπορέσει να επιτύχει το στόχο της ¹⁵.

2) Διαμόρφωση Στρατηγικής (ή Strategy Formulation): στο δεύτερο στάδιο έχουμε τη χάραξη της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, βάσει των διαθέσιμων δεδομένων και πληροφοριών που συλλέχθηκαν στο βήμα 1. Όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω

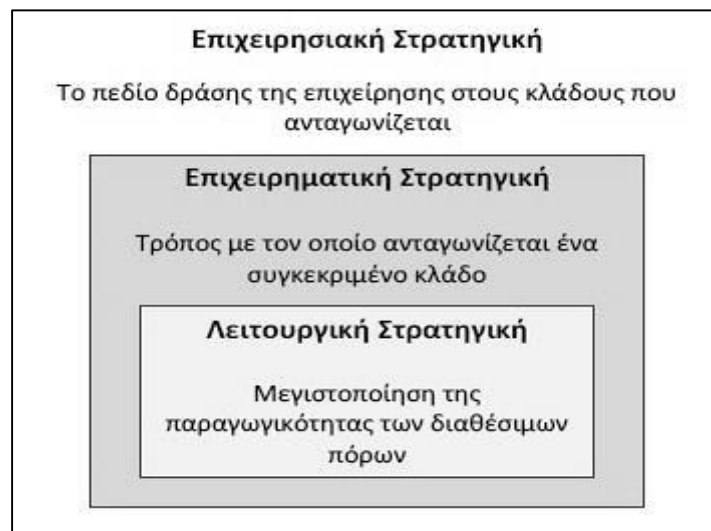
¹⁴ Ο. π.

¹⁵ Ο. π.

Διάγραμμα 1.2 ¹⁶, η επιχείρηση πρέπει αρχικά να αναγνωρίσει και εκφράσει το όραμά της σχετικά με τη αποστολή που θέλει να υπηρετήσει, ουσιαστικά δηλαδή ο σκοπός



για τον οποίο υπάρχει. Εδώ θα παρουσιάσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά της που την κάνουν να διαφοροποιείται του ανταγωνισμού, τη γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών που θα προσφέρει αλλά και τις αγορές που θα δραστηριοποιηθεί. Σχετικά με τους σκοπούς της επιχείρησης, ουσιαστικά αναφερόμαστε σε έναν: στη σωστή, αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη χρήση πόρων και διαδικασιών προκειμένου να επιτευχθούν τα ανάλογα αποτελέσματα μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό και ποσοτικό πλαίσιο ώστε να οδηγηθεί τελικά στην κερδοφορία. Η χάραξη στρατηγικής προϋποθέτει ακόμη το να οριστούν η/οι Στρατηγική/-ές της επιχείρησης, εκείνο δηλαδή το σχέδιο δράσης που θα ακολουθηθεί ώστε η επιχείρηση να πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Τα συνηθέστερα είδη Στρατηγικής είναι 3, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.3 ¹⁷ που ακολουθεί: *Λειτουργική, Επιχειρηματική και Επιχειρησιακή*.



Ι) Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy): αφορά και εφαρμόζεται στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή στους λειτουργικούς της τομείς (πχ. τμήμα

¹⁶ «Διαμόρφωση Στρατηγικής», Πηγή: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γεωργόπουλος Ν.

¹⁷ Πηγή: Hunger J.D., Wheelen T.L., (2012), “Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability”, 13th edition, Pearson

R&D, τμήμα Μάρκετινγκ, Οικονομικό τμήμα, τμήμα HR κοκ.) και στοχεύει πρωτίστως στη μεγιστοποίηση των ξεχωριστών ικανοτήτων των τομέων αυτών, με ταυτόχρονη προώθηση και περαιτέρω ανάπτυξη της παραγωγικότητας συνολικά, ώστε να αποτελέσει άλλο ένα στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία.

II) Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy): αφορά και εφαρμόζεται σε διευθυντικό επίπεδο με σκοπό τη σωστή και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων προκειμένου να βελτιωθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, αλλά και η απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τελικά. Όπως προαναφέραμε, μια επιχείρηση μπορεί να ανταγωνίζεται εντός του ίδιου του κλάδου στον οποίο ανήκει (Competitive Strategy), είτε να επιλέξει να συνεργαστεί με άλλες (Cooperative Strategy), είτε να συνδυάσει και τις δύο αυτές προσεγγίσεις. Όσον αφορά στις ανταγωνιστικές στρατηγικές, τα βασικά τους είδη τα συνοψίζει σχηματικά και με σαφήνεια ο Porter όπως φαίνεται ακολούθως στο Διάγραμμα 1.4¹⁸.



Ηγεσία ως προς το κόστος (ή Cost Leadership) είναι η ανταγωνιστική στρατηγική στην οποία η επιχείρηση παράγει και διαθέτει στην αγορά τα προϊόντα και τις

¹⁸ Πηγή: Hunger J.D., Wheelen T.L., (2012), “Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability”, 13th edition, Pearson

υπηρεσίες της σε τιμή κόστους, δηλαδή μικρότερη από αυτή των υπόλοιπων ανταγωνιστών, ώστε να αποκτήσει έτσι το πλεονέκτημα.

Εστίαση με βάση το κόστος (ή Cost Focus) είναι η στρατηγική στην οποία η επιχείρηση επικεντρώνεται σε ένα αποκλειστικά μέρος της αγοράς, ανταγωνιζόμενη βάσει κόστους.

Διαφοροποίηση (ή Differentiation) είναι η στρατηγική στην οποία η επιχείρηση παράγει και διαθέτει στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες διαφορετικά από εκείνα που προσφέρει ο ανταγωνισμός, ενώ ταυτόχρονα δίδεται και έμφαση στην ποιότητα αυτών (σ.σ. προστιθέμενη αξία). Θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε αυτή τη συνιστώσα παρακάτω, εξετάζοντας πώς η Apple κάνει αποτελεσματική χρήση αυτής.

Εστίαση με βάση τη Διαφοροποίηση (ή Differentiation Focus) είναι η στρατηγική στην οποία η επιχείρηση επικεντρώνεται μεν σε ένα κομμάτι της αγοράς όπως και πριν, μόνο που αυτή τη φορά ανταγωνίζεται βάσει διαφοροποίησης στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της, προκειμένου να αποκτήσει έτσι το πλεονέκτημα.

III) Επιχειρησιακή Στρατηγική (ή Corporate Strategy): αφορά τα ανώτατα στελέχη και εφαρμόζεται στο σύνολο της επιχείρησης, είναι δηλαδή η γενικότερη κατεύθυνση αυτής (από το επίπεδο διοίκησης, μέχρι πχ. τη γραμμή παραγωγής της, το περιβάλλον, τους πόρους που κάνει χρήση, τις χρηματοοικονομικές ροές κοκ.). Το εν λόγω είδος στρατηγικής επικεντρώνεται κυρίως σε 3 θέματα¹⁹:

- Στη Στρατηγική Κατεύθυνσης (ή Directional Strategy), όπου όπως φανερώνει και η ίδια η λέξη, ορίζει την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει συνολικά η επιχείρηση στις δραστηριότητές της. Οι πιο χαρακτηριστικές στρατηγικές περιλαμβάνουν τις στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategies), τις στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies) και τις στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies) σε νέες αγορές τοπικά ή και παγκόσμια μέσω της λεγόμενης «διαποίκισης» (diversification).
- Στη Στρατηγική Χαρτοφυλακίου (Portfolio Analysis), που αφορά το χρηματοοικονομικό κομμάτι της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου της

¹⁹ Hunger et al. (2012)

επιχείρησης, μελετώνται οι επενδύσεις των περιουσιακών στοιχείων και οι αποδόσεις τους. Το πιο χαρακτηριστικό εργαλείο ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι η λεγόμενη μήτρα ανάπτυξης μεριδίου BCG Matrix ²⁰ που θα αναλύσουμε στο 5^ο Κεφάλαιο.

- Στη Στρατηγική Μητρικής Επιχείρησης (Parenting Strategy), αφορά αποκλειστικά τις δυνατότητες της μητρικής επιχείρησης, εστιάζοντας στην πιο αποτελεσματική μέθοδο διαχείρισης ακόμα και σε κλάδους εκτός του εύρους της, ενώ φροντίζει για τη εύρυθμη λειτουργία και συντονισμό της μητρικής με τα υπόλοιπα μέρη.

Το τελευταίο βήμα στη Διαμόρφωση Στρατηγικής είναι οι Πολιτικές που εφαρμόζονται και ουσιαστικά αποτελούν τον προπομπό της Υλοποίησης Στρατηγικής που ακολουθεί. Οι πολιτικές εξασφαλίζουν την εναρμόνιση μεταξύ των μερών της επιχείρησης προς το κοινό όραμα, τους στόχους και την αποστολή που τέθηκαν προγενέστερα και λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές ώστε οι Στρατηγικές που θα ακολουθηθούν τελικά να έχουν γερά θεμέλια προκειμένου να είναι και αποτελεσματικές.

3) Υλοποίηση Στρατηγικής (ή Strategy Implementation): στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας έχουμε την πρακτική εφαρμογή της Στρατηγικής που επιλέχθηκε, λαμβάνοντας υπόψιν όλα όσα προηγήθηκαν στα στάδια του αρχικού της σχεδιασμού. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται τα εξής: τα προγράμματα (programs) ως το βασικό εργαλείο στην ανάπτυξη στρατηγικής αφού ορίζουν και συντονίζουν το σύνολο των σταδίων που θα ακολουθηθούν, ο προϋπολογισμός (budget) δηλαδή όλος ο οικονομικός συντονισμός μέσω προσεκτικού σχεδιασμού και ποσοτικής ανάλυσης και μελέτης προκειμένου να ληφθούν υπόψιν τα οφέλη και κόστη των προγραμμάτων, και τέλος οι διαδικασίες (procedures) της στρατηγικής, δηλαδή οι ίδιες οι ενέργειες, τα επιμέρους κομμάτια και βήματα που πρέπει να γίνουν, ώστε να υλοποιηθεί η στρατηγική.

4) Αξιολόγηση & Έλεγχος (ή Evaluation & Control): στο τέταρτο, τελευταίο και πολύ σημαντικό στάδιο της Διαδικασίας έχουμε την τελική κριτική και έλεγχο όλων όσων προηγήθηκαν στα επιμέρους στάδια και τις συνιστώσες τους. Επισταμένα, με κριτική

²⁰ <https://www.bcg.com/en-gr/about/our-history/growth-share-matrix>

ματιά και πραγματικά πλέον δεδομένα, γίνεται μια διαφανής και συγκριτική ανάλυση των επιδιωκόμενων με τα πραγματικά αποτελέσματα και επιδόσεις της επιχείρησης, προκειμένου να δημιουργηθεί μια εμπειριστατωμένη μελέτη με όσο το δυνατόν περισσότερη πληροφόρηση με σκοπό, εάν κριθεί αναγκαίο, να γίνουν διορθωτικές κινήσεις ή αλλαγές προς την επίτευξη της αρχικής στοχοθεσίας.

Κεφάλαιο 3^ο Περί Apple Inc.

“ *There are occasionally short windows in time when incredibly important things get invented that shape the live of humans for hundreds of years. These events are impossible to anticipate, and the inventors, the participants, are often working not for reasons of money, but for personal satisfaction of making something great.*

”

- Steve Wozniak, *Revolution in the Valley*, 2004

Η Apple Inc. είναι μια από τις πιο σημαντικές εταιρείες τεχνολογίας σήμερα, με τεράστια επιρροή στον κλάδο της, παρόλα αυτά δεν ήταν πάντα έτσι. Αυτό που ξεκίνησε ως ένα μοναδικό χόμπι ενός υπερταλαντούχου μηχανολόγου φοιτητή στο γκαράζ του, κατέληξε να βρίσκεται στον πυρήνα ενός εκ των μεγαλύτερων και πιο πετυχημένων εταιρειών πληροφορικής στον κόσμο. Κατάφερε να μετατρέψει ένα μέχρι τότε “niche” εργαλείο υψηλής τεχνολογίας που προοριζόταν μόνο για επιστήμονες, μαθηματικούς και διανοούμενους, σε συσκευές που χαίρουν υιοθέτησης από το μέσο άτομο και τους αντίστοιχους μισθούς τους, με άλλα λόγια συσκευές με υπολογιστική δύναμη που είχαν δεσμευτεί προηγουμένως για τα «ελίτ» μέλη της αεροδιαστημικής και αμυντικής βιομηχανίας, ξαφνικά μπορούσαν να αποκτηθούν από το μέσο καταναλωτή, ως ένα προϊόν κομψό που ταιριάζει στην αισθητική του χώρου. Όταν οι Steve Wozniak και Steve Jobs δημιούργησαν το Apple I, δεν υπήρχε κανένα διαθέσιμο λογισμικό για αυτό το μηχάνημα και έπρεπε οι ίδιοι να κωδικοποιήσουν χειροκίνητα και από την αρχή το αντίστοιχο software, διαδικασία εξαιρετικά χρονοβόρα και δύσκολη. Με τον ερχομό του Apple II εισήχθη η εποχή της φορητής μονάδας κασέτας με σκοπό την εξοικονόμηση και φόρτωση προγραμμάτων ευκολότερα, γεγονός που έφερε νέα δεδομένα στο τραπέζι. Πλέον αυτό που είχε δημιουργηθεί ξέφευγε από τα όρια ενός απλού εργαλείου-αποτελέσε μια ολόκληρη πλατφόρμα πάνω στην οποία θα μπορούσαν να «πατήσουν» και να δημιουργήσουν και άλλοι. Σύντομα ακολούθησαν εκατοντάδες προγράμματα με την υιοθέτηση αυτού του νέου προτύπου για την εποχή στον προγραμματισμό.

Καθώς τα χρόνια περνούσαν, οι προσωπικοί υπολογιστές αρχίζουν να βρίσκονται παντού. Μια νέα αγορά δημιουργείται και αναπτύσσεται ραγδαία –οι εφαρμογές λογισμικού-, καθώς και οι αντίστοιχες πωλήσεις σε βοηθητικό εξοπλισμό όπως περιφερειακά, αναβαθμίσεις και

αξεσουάρ. Και όλο αυτό συνέβαινε παράλληλα με την ανάπτυξη ενός «κύματος» από κοινότητες ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα που τους ένωναν οι επιτυχίες, η χρήση, οι αποτυχίες και οι απορίες τους σχετικά με τον συναρπαστικό αυτό κόσμο. Πέραν της προσέλκυσής τους από την τεχνολογία και τις επαναστατικές χρήσεις της, οι άνθρωποι απολάμβαναν και τις κοινωνικές και κοινοτικές πτυχές που συνδέονται με αυτή την ενασχόληση. Συμμετέχοντας σε αυτά, τους φέρνει σε επαφή με άλλους που μοιράζονται τα ίδια ενδιαφέροντα και είναι αυτός ο παράγοντας της κοινότητας που ενθαρρύνει τη μάθηση και την πνευματική συζήτηση/αναζήτηση που οδηγεί τελικά σε μια μοναδική νέα κουλτούρα.

Η Apple είχε ένα εκπληκτικό αντίκτυπο στην κοινωνία και τον κόσμο και συνεχίζει να καινοτομεί μέχρι και σήμερα. Χρησιμοποιώντας τον προσωπικό υπολογιστή ως τη βάση, κατάφερε να μετατρέψει την τεχνολογία σε ένα βασικό εργαλείο της καθημερινής μας ζωής. Σήμερα, οι υπολογιστές, τα έξυπνα κινητά και οι λοιπές καινοτομίες παρέχουν πληροφόρηση, μεθόδους επικοινωνίας και ψυχαγωγίας και άλλα, με τρόπους που δεν θα μπορούσαμε ποτέ να φανταστούμε το 1976. Χάρης στο Διαδίκτυο, το γραφικό περιβάλλον χρήστη και τις ασύρματες τεχνολογίες των φορητών (και μη) συσκευών, σήμερα μπορούμε να έχουμε πρόσβαση σε αμέτρητες πληροφορίες στα δάχτυλά μας σε σχέση με έναν αιώνα πριν, όπου υπήρχε ο περιορισμός ενός ογκώδους μηχανήματος, όχι και τόσο εύχρηστου, σε συνδυασμό με επίπονα αργή ταχύτητα πρόσβασης στο Internet. Ενδεικτικά, μερικοί από τους τρόπους που η Apple κατάφερε να καινοτομήσει και να αλλάξει τα παγκόσμια δεδομένα που θα συζητήσουμε και στη συνέχεια:

- 1) Εφευρίσκοντας τον προσωπικό υπολογιστή (PC): η απαρχή της επανάστασης ήταν με τον Apple II στη δεκαετία του 1970, ενώ έκανε τους υπολογιστές ακόμα πιο εύχρηστους στη δεκαετία του 1980 με το Macintosh.
- 2) Ευκολία χρήσης με καινοτομίες όπως το ποντίκι (με τον «ροδέλα», τροχό-κλικ), το Γραφικό Περιβάλλον Χρήστη (GUI), το «trackpad» και άλλα, παρείχε εύκολους, διαισθητικούς τρόπους πρόσβασης στο ψηφιακό περιεχόμενο.
- 3) Αναπτύσσοντας αντίστοιχο λογισμικό εξαιρετικά φιλικό προς το χρήστη, όπου διαισθητικά και με απόλυτη φυσικότητα οι χρήστες να ξεκινήσουν άμεση χρήση, χωρίς την ανάγκη να ανατρέξουν σε κάποιο εγχειρίδιο οδηγιών. Η συνταγή της επιτυχίας εδώ ήταν η συνοχή στη διεπαφή χρήστη σε όλα τα περιβάλλοντα και εφαρμογές, η «διαλειτουργικότητα» μεταξύ συστημάτων και λογισμικού, καθώς και το ενσωματωμένο πρόγραμμα βοήθειας σε περίπτωση αντιμετώπισης προβλημάτων.

- 4) Κάνοντας το Διαδίκτυο εύκολα και άμεσα προσβάσιμο: τα iMac το iBook επέτρεπαν στους χρήστες να αποκτούν απευθείας σύνδεση μέσα σε 15 λεπτά από το άνοιγμα του κουτιού, κάτι που ανέβασε τον πήχη στους ανταγωνιστές και εξακολουθεί να προκαλεί φθόνο στη βιομηχανία. Ακόμη, κατέστησε εξίσου εύκολο το διαμοιρασμό ταινιών και φωτογραφιών στο Ίντερνετ μέσω του λογισμικού της, ενώ με την εισαγωγή νέων ασύρματων συσκευών (AirPort), η πρόσβαση στο Διαδίκτυο γινόταν εκτός από εύκολη, και χωρίς καλώδια.
- 5) Εισαγωγή ψηφιακών μέσων διαχείρισης (iTunes, iPhoto, iMovie): οδήγησαν την επανάσταση στα ψηφιακά μέσα, κάνοντας πανεύκολη τη διαχείριση όλου του ψηφιακού μας περιεχομένου.
- 6) Εισαγωγή ψηφιακής αναπαραγωγής πολυμέσων (iPod, iTunes και iPhone): τέθηκαν νέα πρότυπα στην ακρόαση μουσικής, προβολής τηλεόρασης και ταινιών, αλλά και πραγματοποίησης κλήσεων αντίστοιχα.
- 7) Διάσωση ψηφιακού εμπορίου πολυμέσων και μουσικής βιομηχανίας μέσω της μείωσης χρήσης των δικτύων παράνομου διαμοιρασμού περιεχομένου (P2P). Η ψηφιακή ψυχαγωγία που κατευθυνόταν προς βέβαιο θάνατο χάρη στους πειρατές, ευδοκίμει σήμερα στο iTunes, Apple TV+ και Apple Music.
- 8) Βοηθώντας στην εξάπλωση τεχνολογιών, όπως το FireWire για πρόσβαση υψηλής ταχύτητας αλλά και Wi-Fi για ασύρματη πρόσβαση στο Internet, κατέστησε τα δεδομένα ταχύτερα και χωρίς την ακαταστασία των καλωδίων.
- 9) Το iPhone έφερε πραγματική επανάσταση στα έξυπνα κινητά τηλέφωνα και το FaceTime κατέστησε εύκολη την τηλεδιάσκεψη με οικογένεια, φίλους, συναδέλφους όπου κι αν βρίσκονται στον κόσμο.
- 10) Έμφαση σε υγιεινό τρόπο ζωής μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων συσκευών με στόχο την παρακολούθηση ζωτικών λειτουργιών και αντίστοιχου λογισμικού που προάγει το fitness και την καλύτερευση συνηθειών, με ταυτόχρονη παροχή ποσοτικών στοιχείων/analytics στους χρήστες για την πρόοδο και καλύτερη ενημέρωσή τους (Apple Watch, Health).

3.1 Ιστορική Επισκόπηση ²¹

Η Apple Computer Inc. είναι σε μεγάλο βαθμό η κύρια υπεύθυνη εταιρεία για την τεράστια ανάπτυξη της βιομηχανίας των Η/Υ κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα και έπειτα. Με τη σειρά Η/Υ «Macintosh» το 1984, καθιερώθηκε ως η καινοτόμα εταιρεία στο βιομηχανικό σχεδιασμό των προϊόντων της, που μεταξύ άλλων έγιναν γνωστά και για τη χαρακτηριστική ευκολία χρήσης τους. Παρά την μερική πτώση της κατά τη δεκαετία του '90 εξαιτίας κακών αποφάσεων και κινήσεων, η εταιρεία καταφέρνει να διακατέχεται από τα ίδια αξιοζήλευτα χαρακτηριστικά στον πυρήνα της και στον 21ο αιώνα, εκείνα που την εκτίναξαν προς την επιτυχία και φήμη στη δεκαετία του '80.

Η Apple ξεκίνησε στην περιοχή Santa Clara Valley της Καλιφόρνια, όταν ο Stephen Gary Wozniak (Woz) γνωρίστηκε με τον Steven Paul Jobs από τον γείτονά του, Bill Fernandez. Ο Woz και ο Fernandez είχαν αρχίσει να κατασκευάζουν τον πρώτο υπολογιστή τους από τα μέρη και αξεσουάρ που τοπικές εταιρείες πετούσαν για αισθητικούς λόγους. Τον "Cream Soda Computer" από το αγαπημένο τους αναψυκτικό, ενώ συνέχιζαν να κατασκευάζουν υπολογιστές στο οικογενειακό γκαράζ των Fernandez. Το πρόβλημα με τους υπολογιστές της εποχής ήταν ότι τα διάφορα μέρη και εξαρτήματα ήταν απαγορευτικά δαπανηρά. Ο Woz αρκέστηκε στο να σχεδιάζει υπολογιστές σε χαρτί όπου επικεντρώθηκε στην ελαχιστοποίηση της ποσότητας των απαιτούμενων εξαρτημάτων, κάτι που θα κρατούσε το κόστος όσο το δυνατόν πιο χαμηλά.

Τον Ιούνιο του 1971, αφού παραιτήθηκε από την ακαδημαϊκή του καριέρα στο Πανεπιστήμιο, ο 16χρονος τότε Jobs γνωρίστηκε με τον 21χρονο Wozniak από τον Fernandez. Ο Steve Jobs τελικά έπεισε τον Wozniak να παράξει μαζικά τον υπολογιστή που κατασκεύασε αλλά και να πουλήσει το σχέδιο πάνω στο οποίο βασίστηκε για να τον κατασκευάσει. Η χημεία μεταξύ των δύο ήταν αναμφισβήτητη. Ο Woz είχε το ρόλο του ο μηχανικού και ο Steve Jobs ανέλαβε το κομμάτι του μάρκετινγκ ως διάνοια που ήταν ήδη στις πωλήσεις. Οι συνδυασμένες δεξιότητές τους να χτίζουν και να προωθήσουν υπολογιστές ήταν τόσο μοναδικές, που κανείς άλλος δεν το είχε πετύχει ποτέ μέχρι τότε. Όταν ο Steve χρειάστηκε ανταλλακτικά και μέρη υπολογιστή για ένα πρότζεκτ, έψαξε στον τηλεφωνικό κατάλογο και κάλεσε θαρραλέα και απευθείας στην οικία του τον το Bill Hewlett (της γνωστής Hewlett-Packard). Ο Bill έδωσε

²¹ https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Apple_Inc., <https://www.britannica.com/topic/Apple-Inc>, <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/042815/story-behind-apples-success.asp>, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/apple-computer-inc-history/>

στον Steve τα μέρη που χρειαζόταν και, επειδή επέδειξε τέτοια πρωτοβουλία, τον περίμενε μια καλοκαιρινή δουλειά στην HP κατασκευάζοντας μετρητές συχνότητας. Το φθινόπωρο του 1971 ο Woz επιστρέφει στους ακαδημαϊκούς κύκλους, και συγκεκριμένα στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια στο Berkeley, ενώ παράλληλα ξεκίνησε και τα επιχειρηματικά του βήματα με τον Steve Jobs. Ο Woz ήταν σκεπτικός αρχικά, αλλά αργότερα πείστηκε από τον Steve να κάνουν αυτό το σημαντικό ξεκίνημα, γιατί ανεξαιρέτως από το τι μπορούσε να πάει στραβά, «τουλάχιστον θα μπορούσαν να πουν στα εγγόνια τους ότι ξεκίνησαν τη δική τους εταιρεία!» Ο Steve καταπιάστηκε με την κατασκευή «μπλε κουτιών»²², από τις οδηγίες που η μαμά του έδειξε σε ένα τεύχος του 1971 στο περιοδικό Esquire. Ο Steve αγόρασε τα εξαρτήματα και πουλούσε τις συσκευές αυτές στους κοιτώνες για \$150 το ένα, με το ψευδώνυμο Oaf Tobark και μοιράστηκε τα κέρδη με τον Woz (ή αλλιώς Berkeley Blue), του οποίου η κύρια δουλειά ήταν να κατασκευάζει προφανώς τις συσκευές.

Το 1976 ο Woz ξεκίνησε την κατασκευή του περίφημου υπολογιστή «Apple I», ο οποίος δε διέθετε μέσο εισαγωγής δεδομένων όπως πληκτρολόγιο και τροφοδοτικό, και προοριζόταν για ένα «κλαμπ κομπιουτερόφιλων» της εποχής. Το δίδυμο Steve και Woz, πουλώνοντας μερικά από τα πολύτιμα υπάρχοντά τους, κατάφεραν να συγκεντρώσουν 1300 δολάρια με σκοπό να ξεκινήσουν την επιχειρηματική τους πορεία, ιδρύοντας μια εταιρεία. Σύντομα ένας τοπικός λιανοπωλητής παραγγέλνει 50 υπολογιστές που είχαν κατασκευαστεί στο γκαράζ του Jobs. Τελικά κατάφεραν να πουλήσουν 200 κομμάτια σε χομπίστες στην περιοχή του Σαν Φρανσίσκο έναντι 666 δολαρίων το ένα, ενώ το ίδιο καλοκαίρι ο Woz άρχισε ήδη να εργάζεται πάνω στο «Apple II», σχεδιασμένο για να προσελκύσει ακόμα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε σχέση με τον προκάτοχό του. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, ο Steve προσέλαβε τοπικούς και νέους ανθρώπους με αντίστοιχη αγάπη για τους υπολογιστές, πολλοί εκ των οποίων δεν είχαν τελειώσει ακόμη το λύκειο, ώστε να κατασκευάζουν τα απαραίτητα κυκλώματα, πλακέτες και να προγραμματίζουν το λογισμικό. Μέχρι τότε, οι πρώτοι μικροϋπολογιστές συνήθως περιέχονταν σε μεταλλικά κουτιά, όμως ο Jobs λαμβάνοντας υπόψη το γενικό καταναλωτή, αποφάσισε να πλαισιώσει τον Apple II σε ένα πιο ελκυστικό μεζ πλαστικό κουτί.

²² Μπλε κουτί: πρώιμο τηλεφωνικό εργαλείο hacking που μιμείται τα σήματα και τους τόνους των εταιρειών τηλεπικοινωνιών. Τοποθετώντας το ηχείο του μπλε πλαστικού κουτιού (εξ' ου και το όνομα) στον τηλεφωνικό δέκτη/ακουστικό, ο χρήστης θα μπορούσε να δρομολογήσει ουσιαστικά τις δικές του κλήσεις, παρακάμπτοντας το σύστημα χρέωσης της τηλεφωνικής εταιρείας. Την εποχή εκείνη, οι υπεραστικές και διεθνείς κλήσεις ήταν πολύ ακριβές, ενώ υπήρχε μεγάλη επιθυμία για επικοινωνία – πόσο μάλλον δωρεάν κλήσεις- ειδικά για όσους έχουν οικογένεια και αγαπημένα πρόσωπα στην άλλη πλευρά της χώρας.

Ο ίδιος, λίγο αργότερα, θέλοντας να αναπτύξει περισσότερο την εταιρεία συμβουλευτήκε τον Mike Markkula, βετεράνο μηχανικό ηλεκτρονικών ειδών που ήταν επικεφαλής μάρκετινγκ στις εταιρείες Intel Corporation και Fairchild Semiconductor. Ο Markkula από τη θέση του προέδρου, αγόρασε το 1/3 της εταιρείας έναντι 250.000 δολαρίων, ταυτόχρονα βοήθησε τον Jobs με το επιχειρηματικό του σχέδιο και το 1977 προσέλαβε τον Mike Scott ως πρόεδρο. Ο Woz εργάζεται στην Apple ως μηχανολόγος. Στη συνέχεια, στο δυναμικό της εταιρείας προστίθεται και ο Regis McKenna, υπεύθυνος για μια από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων στη Silicon Valley, ο οποίος ανέλαβε να καταστρώσει διαφημιστική στρατηγική που θα ακολουθούσε η Apple. Ήταν ο ίδιος που σχεδίασε και το λογότυπο της εταιρείας, κάτι που ξεκίνησε και την εκστρατεία διαφήμισης και πωλήσεων των προσωπικών υπολογιστών σε περιοδικά ευρείας εμβέλειας με αγοραστικό κοινό-στόχο το μέσο καταναλωτή. Το τμήμα μάρκετινγκ της Apple τοποθέτησε τον Apple II σε καταστήματα λιανικής, με τις πωλήσεις της χρονιάς μέχρι τον Ιούνιο του 1977 να εκτινάσσονται αμέσως στο 1.000.000 δολάρια! Η ειδοποιός διαφορά αυτού του μηχανήματος και κατ' επέκταση η επιτυχία του αποδίδεται στην καινοτομία: ήταν ο πρώτος μικροϋπολογιστής που χρησιμοποίησε έγχρωμα γραφικά, ενώ για οθόνη μια τηλεόραση. Ακόμη, η ύπαρξη θύρας επέκτασης το έκανε πιο ευέλικτο από τις ανταγωνιστικές επιλογές. Μέσα στην επόμενη χρονιά το μηχάνημα εμπλουτίστηκε και αναβαθμίστηκε σημαντικά, καθώς ο Woz είχε εφεύρει την καινοτόμα δισκέττα αποθήκευσης, την ταχύτερη και φθηνότερη μονάδα δίσκου από οποιαδήποτε προσφορά ανταγωνιστή, κάτι που κατέστησε εφικτή και τη δημιουργία ειδικού λογισμικού προγραμματισμένο στον Apple II. Ως τα τέλη του '78, η Apple ήταν μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες τεχνολογίας στις ΗΠΑ, με τα προϊόντα της να βρίσκονται στα ράφια 100 και πλέον καταστημάτων λιανεμπορίου και άλλων αντιπροσώπων.

Το 1979 έφερε μια μεγάλη αναβάθμιση στο ήδη επιτυχημένο προκάτοχο, τον Apple II+ με περισσότερη μνήμη και δραστικά πιο εύκολο σύστημα εκκίνησης, μαζί με νέα παρελκόμενα όπως τον πρώτο εκτυπωτή της (Silentype), ενώ από πλευράς προγραμμάτων παρουσίασε το πρώτο υπολογιστικό φύλλο για μικροϋπολογιστές (VisiCalc), η δημοτικότητα του οποίου βοήθησε στην αύξηση των πωλήσεων του Apple II+, κάτι που φάνηκε και στα οικονομικά: μέχρι το τέλος του '79 σημειώθηκε αύξηση της τάξης του 400% σε σχέση με το '78, ή 35.000 κομμάτια. Στις αρχές της επόμενης χρονιάς, η παρουσίαση του Apple Fortran οδήγησε σε μεγάλη αύξηση στον τομέα ανάπτυξης λογισμικού και προγραμμάτων, συγκεκριμένα για τεχνικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς. Τον Δεκέμβριο του 1980, η Apple εισάγεται στο Χρηματιστήριο, με την προσφορά των 4,6 εκατ. μετοχών έναντι 22 δολαρίων η μία να

πωλούνται σε λίγα λεπτά. Σε νέα προσφορά 2,6 εκατ. μετοχών το Μάιο του '81, πουλήθηκαν αντίστοιχα άμεσα.

Ταυτόχρονα, η εταιρεία δούλευε ήδη πάνω στο επόμενο μοντέλο της, το οποίο θα διέθετε διευρυμένες δυνατότητες μνήμης και γραφικών, ώστε να «τρέχει» τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα ακόμα πιο ομαλά. Φοβούμενη ότι ο Apple II θα θεωρηθεί ήδη ξεπερασμένος, πίεσε χρονικά τους σχεδιαστές της για τον Apple III, παρά τις επιτυχημένες πωλήσεις του II (υπερδιπλασιάστηκαν σε 78,000 κομμάτια το '80) και ενώ το νέο μοντέλο υιοθετήθηκε άμεσα από τους καταναλωτές (κυκλοφορία Σεπτέμβρη '80 έναντι 3,495 δολαρίων) με την ελπίδα της εταιρείας ότι θα επιτύχει το να εισέλθει στην αγορά εταιρικών υπολογιστών που κυριαρχείτο από την IBM, τελικά η βιαστική υλοποίηση και προώθηση στην αγορά χωρίς ενδελεχή έλεγχο οδήγησε σε ελαττωματικά κομμάτια και άρα σε αποτυχία. Η παραγωγή σαν αποτέλεσμα αυτού διεκόπη και, ενώ τα ελαττώματα διορθώθηκαν, ο Apple III δε σημείωσε ποτέ την εμπορική επιτυχία του προκατόχου του και αποσύρθηκε τελικά τον Απρίλη του 1984. Κατ' επέκταση αυτής της αποτυχίας, ο Mike Scott αποφάσισε να απολύσει προσωπικό το Φεβρουάριο του '81, κάτι που ο Jobs διαφωνούσε κάθετα και σαν αποτέλεσμα στη διοίκηση ο Mike Markkula γίνεται Διευθύνων Σύμβουλος, ο Jobs Πρόεδρος και ο Scott Αντιπρόεδρος λίγο πριν την αποχώρησή του από την εταιρεία.

Την ίδια χρονιά ('81), και παρά τα προβλήματα που προέκυψαν προηγούμενα, η εταιρεία συνέχισε να αναπτύσσεται, τριπλασιάζοντας τον προϋπολογισμό που διέθετε σε έρευνα και ανάπτυξη στα 21 εκατ. δολάρια, ανακοίνωσε 40 νέα λογισμικά/προγράμματα, επεκτάθηκε σε ευρωπαϊκό έδαφος με νέα γραφεία και έκανε διαθέσιμο στην αγορά τον πρώτο σκληρό δίσκο που κατασκεύαζε η ίδια. Μέσα σε ένα έτος κατάφερε να πουλήσει 650.000 υπολογιστές είχαν παγκοσμίως, ενώ μέχρι το τέλος του έτους ('82) έγινε η πρώτη εταιρεία προσωπικών υπολογιστών που έφτασε το 1 δις. δολάρια σε πωλήσεις.

Βέβαια, ένα χρόνο αργότερα αποκαθλώνεται από την πρωτιά του Νο. 1 προμηθευτή προσωπικών υπολογιστών στην Ευρώπη από την IBM, την οποία και προσπάθησε να ανταγωνιστεί επιχειρηματικά με τον υπολογιστή Lisa. Με αυτόν, έχουμε και την εισαγωγή του «ποντικιού», έναν πρωτοποριακό για τα τότε δεδομένα δείκτη οθόνης ελεγχόμενος με το χέρι, που αντικατέστησε πολλές από τις εντολές του πληκτρολογίου μέσω του εύχρηστου περιβάλλοντος χρήστη που απεικονιζόταν με εικόνες στην οθόνη. Με τις καινοτομίες αυτές ο Jobs φιλοδοξούσε να σχεδιάσει έναν πολύ φιλικό στη χρήση υπολογιστή που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ο καθένας. Παρόλα αυτά, ο Lisa τελικά δεν έτυχε ευνοϊκής υποδοχής και οι

πωλήσεις δεν ήταν οι αναμενόμενες. Η εταιρεία δυσκολευόταν στη δημιουργία του περίπλοκου λογισμικού που χρειαζόταν ώστε να συνδεθούν μεταξύ τους πολλοί Lisa, ενώ ταυτόχρονα η IBM μεσουρανούσε στην αγορά επιχειρήσεων. Σαν αποτέλεσμα, τα κέρδη της μειώθηκαν και η τιμή της μετοχής της έπεσε σε μόλις 35 δολάρια, στα μισά δηλαδή από την αντίστοιχη τιμή της το '82. Με τη θέση προεδρίας του Mike Markkula να είναι προσωρινή, ο Jobs τον αντικαθιστά τον Απρίλη του '83 με τον John Sculley, πρώην πρόεδρο της Pepsi-Cola, πιστεύοντας ότι ήταν η λύση σε θέματα μάρκετινγκ που χρειαζόταν.

Παράλληλα με την υλοποίηση του Lisa, το τμήμα υπεύθυνο για την παραγωγή του βρισκόταν σε έναν εσωτερικό ανταγωνισμό με το αντίστοιχο τμήμα υλοποίησης του Macintosh με επικεφαλής τον Jobs. Οι Macintosh υπερείχαν αφού προσέφεραν όλες τις καινοτομίες που είχε εισάγει ο Lisa, αλλά σε εξαιρετικά χαμηλότερο κόστος και ο Jobs πίστευε ότι αυτός ο υπολογιστής θα είναι ο κατάλληλος για το ευρύ κοινό, σχεδιασμένος για άτομα με λίγες τεχνικές γνώσεις και εξοικείωση. Πράγματι, με την αποτυχία του Lisa, ο Macintosh θεωρήθηκε από την εταιρεία η επόμενη συνταγή επιτυχίας, και το '84 τον κυκλοφόρησε στην αγορά έναντι 2,495 δολαρίων με μια νέα μονάδα δισκέτας τριών ιντσών, ταχύτερη από τις αντίστοιχες των πέντε ιντσών που χρησιμοποιούνταν σε άλλα μηχανήματα, όπως στο Apple II. Οι πωλήσεις ήταν καλές: 70.000 κομμάτια στις πρώτες 100 ημέρες, ενώ δεν άργησαν και οι βελτιώσεις. Το Σεπτέμβριο του '84 ανακοινώνεται και κυκλοφορεί νέο μοντέλο με περισσότερη μνήμη και δύο μονάδες δίσκου και ο Jobs ήταν τόσο σίγουρος που πίστευε ότι όποιος δοκίμαζε το Mac θα το αγόραζε κιόλας. Έτσι, με μια ιδιοφυή στρατηγική κίνηση μέσω εθνικής διαφημιστικής εκστρατείας, προσέφερε στο καταναλωτικό κοινό την ευκαιρία να πάρουν στο σπίτι τους ένα Mac για 24 ώρες προκειμένου να πειστούν από τη δοκιμή και πάνω από 200.000 άτομα το έπραξαν. Την ίδια στιγμή η Apple πούλησε 2.000.000 κομμάτια του Apple II και στο επόμενο διάστημα κυκλοφόρησε παρελκόμενα για το Mac, μεταξύ των οποίων εκτυπωτές λέιζερ και σκληρούς δίσκους. Παρά την εξαιρετική φαινομενικά πορεία, οι πωλήσεις του Mac έπεσαν προσωρινά μετά το δυναμικό τους ξεκίνημα, ενώ η εταιρεία ταλανιζόταν από προβλήματα στο εσωτερικό της με διαμάχες μεταξύ των διάφορων τμημάτων της αλλά και έλλειψη ελέγχου και σωστού προγραμματισμού, γεγονός που οδήγησε σε υπερβολική παραγωγή. Ενώ αρχικά ο Jobs ήταν έντονα υπέρ του Sculley, τελικά αποφάσισε να τον εκθρονίσει, αλλά έχασε την αναμέτρηση που ακολούθησε κι έτσι ο Sculley προχώρησε σε αναδιοργάνωση της Apple τον Ιούνιο του '85, ώστε να δώσει τέλος στους διατμηματικούς διαξιφισμούς. Ο Jobs μαζί με πολλά άλλα στελέχη, εγκατέλειψαν την εταιρεία τον Σεπτέμβριο και αποφασίζουν να ιδρύσουν

μια νέα εταιρεία υπολογιστών, τη «NeXT Inc.» όπου αργότερα θα ανταγωνιζόταν την Apple στην αγορά υπολογιστών που απευθύνονταν σε επιχειρήσεις.

Τελικά, ο Mac κατάφερε να εδραιώσει την Apple στην αγορά εταιρικών υπολογιστών, όπου η ευκολία χρήσης του αποτέλεσε σημαντικό πλεονέκτημα και μεταξύ άλλων, ήταν πολύ φθηνότερος από τον Lisa με λειτουργικό λογισμικό, χωρίς προβλήματα στη διασύνδεση πολλών συστημάτων ταυτόχρονα. Στα επόμενα δύο χρόνια, η εταιρεία παρουσίασε στην αγορά τρεις νέους Mac με βελτιωμένη μνήμη και υπολογιστική ισχύ, ενώ μέχρι το '88 οι πωλήσεις των Mac ξεπέρασαν το 1 εκατ. με το 70% αυτών να αφορούν εταιρείες. Ταυτόχρονα, παρουσιάστηκε νέο λογισμικό που επέτρεπε τη διασύνδεση υπολογιστών Mac με αυτούς της IBM και η εταιρεία συνέχιζε την ανοδική της πορεία: τα ετήσια έσοδα έφτασαν τα 400 εκατ. δολάρια για πωλήσεις 4,07 δις. Δολαρίων, σημαντική άνοδο συγκριτικά με έσοδα 217 εκατ. για πωλήσεις 1,9 δις. το '86. Από πλευράς απασχόλησης, η Apple είχε 5,500 υπαλλήλους το '86 ενώ μέχρι την επόμενη δεκαετία σχεδόν τους τριπλασίασε (περί τους 14,600).

Τον Αύγουστο του '88 η εταιρεία αναδιοργανώθηκε σε 4 τμήματα, τα «Apple USA, Apple Europe, Apple Pacific και Apple Products», παρόλα αυτά πολλά δυσσαρεστημένα με την κίνηση μακροχρόνια στελέχη της αποχώρησαν και τον Ιούλιο του '90 ο Robert Puette, πρώην επικεφαλής του τμήματος προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών της HP, γίνεται επικεφαλής του τμήματος Apple USA. Ο Sculley πήρε αυτή την ευκαιρία ως αφορμή να δημιουργηθούν λιγότερα και πιο ευέλικτα διοικητικά επίπεδα εντός της εταιρείας, ώστε να ενθαρρύνει και ωθήσει το προσωπικό προς την καινοτομία. Οικονομικοί και στρατηγικοί αναλυτές σε μελέτες τους δίνουν όλα τα εύσημα στον Sculley που κατάφερε να επεκτείνει την Apple, μεταμορφώνοντάς την από μια εταιρεία υπολογιστών εκπαίδευσης και καταναλωτών σε μια αμιγώς επιχειρηματική εταιρεία τεχνολογίας, που αποτέλεσε και μια από τις μεγαλύτερες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες στις ΗΠΑ.

Η επιτυχία έφερε όμως και ένταση στον ανταγωνισμό εντός του κλάδου της πληροφορικής με την Apple να εμπλέκεται σε μια σειρά νομικών αγωγών. Πιο συγκεκριμένα, το Μάρτη του '88 η Apple είχε ασκήσει αγωγή εναντίον των Microsoft και HP, κατηγορώντας τις για παραβίαση πνευματικών δικαιωμάτων. Η εταιρεία Xerox Corp. σε μια αγωγή της τάξης των 150 εκατ. δολαρίων, κατηγόρησε την Apple για παράνομη χρήση της τεχνολογίας της για το λογισμικό των Mac, το Δεκέμβρη του '89. Στην υπεράσπισή της, η Apple δεν αρνήθηκε ότι έκανε όντως χρήση των τεχνολογιών για τις οποίες κατηγορήθηκε, αλλά υποστήριξε ότι δεν ήταν «αντιγραφή» και ότι είχε επενδύσει και η ίδια πολλά εκατομμύρια για να βελτιώσει αυτήν

την τεχνολογία, πέραν της χρήσης και άλλων πηγών. Τελικά, το δικαστικό αποτέλεσμα ήταν υπέρ της Apple, που την δικάωσε το 1990. Δύο χρόνια μετά, η υπόθεση της Apple κατά Microsoft και HP δέχτηκε ένα χτύπημα-έκπληξη από το δικαστήριο όπου αποφάσισε κατά της, βασιζόμενο στο επιχείρημα ότι «η προστασία πνευματικών δικαιωμάτων δεν μπορεί να κρίνεται μόνο από την εμφάνιση και την αίσθηση, αντ' αυτού είναι δουλειά των προγραμματιστών να αναλύσουν και αξιολογήσουν ενδεχόμενη παραβίαση με εξέταση του πρωτότυπου λογισμικού».

Βαίνοντας ήδη στη νέα δεκαετία, παρατηρήθηκε ότι οι συνθήκες που έκαναν την εταιρεία ήδη ένα γίγαντα στον κλάδο είχαν αλλάξει εκ θεμελίων: η διοίκηση παραδέχτηκε ότι προκειμένου η Apple να συνεχίσει να κάνει επιτυχία και μελλοντικά, θα έπρεπε να επανεξετάσει τις εταιρικές στρατηγικές της. Αυτό που έκανε την Apple επιτυχημένη στη δεκαετία του '80 ήταν ότι βασίστηκε στα μεγάλα, ακριβά μοντέλα της που της απέφεραν αφοσιωμένο και πιστό κοινό, αλλά ταυτόχρονα και πολύ μικρό (niche). Ο Sculley και όλη η ομάδα του παρατήρησαν ότι ο ανταγωνισμός βασιζόταν ολοένα και περισσότερο στα φιλικά προς το χρήστη γραφικά, κάτι που χαρακτήριζε και τα Mac, οπότε συνειδητοποίησαν ότι έπρεπε να παράξουν μικρότερα, φθηνότερα μοντέλα που να ενσωματώνουν ακριβώς αυτό. Πράγματι, οι πωλήσεις απέδειξαν πόσο σωστά είχαν πράξει: τα Mac Classic και LC έφεραν άμεση επιτυχία στην Apple σε μια εποχή που ο κλάδος σημείωνε χαμηλές πωλήσεις. Ενδεικτικά, οι επιτραπέζιοι Mac αντιπροσώπευαν το 1990 το 11% της αγοράς υπολογιστών που πωλούνταν μέσω των διάφορων καταστημάτων και εμπόρων υπολογιστών στις ΗΠΑ. Μέχρι τα μέσα του '92, το ποσοστό αυτό είχε αυξηθεί περισσότερο, στο 19%. Παρά την ανταγωνιστικότερη τιμή πώλησης αυτών των μοντέλων, το περιθώριο κέρδους τους για την εταιρεία ήταν μειωμένο σε σχέση με τους άλλους, μεγαλύτερους και ακριβότερους στη γκάμα της. Οπότε, μπορεί οι πωλήσεις να απογειώθηκαν, τα κέρδη από την άλλη βρίσκονταν σε απειλή. Ως μέτρο καταπολέμησης αυτού, η εταιρεία προέβη σε μια αυστηρή κίνηση λιτότητας απολύοντας σχεδόν το 10% του δυναμικού της, και ταυτόχρονα έκανε πιο συμπαγείς (άρα και αποδοτικότερες) τις εγκαταστάσεις της, μετακίνησε τα εργοστάσια και τις γραμμές παραγωγής της σε περιοχές με σημαντικά φθηνότερα εργατικά και λειτουργικά κόστη και αναδιαμόρφωσε δραματικά το εταιρικό της οργανόγραμμα. Παρά τις φιλότιμες προσπάθειες, τα κέρδη της σημείωσαν μείωση της τάξης του 35% το 1991, γεγονός αναμενόμενο όμως για τους αναλυτές που θεώρησαν σωστές και απολύτως απαραίτητες τις θυσίες της από τη στιγμή που η εταιρεία σκόπευε να τοποθετηθεί ως ένας πιο λιτός, καλύτερα οργανωμένος παίκτης στην αγορά τα επόμενα χρόνια. Επιπροσθέτως, εκ των υστέρων οι αναλυτές αποφάνθηκαν ότι οι πιο πάνω

νομικές κινήσεις ήταν αυτές που απέτρεψαν τη σίγουρη «βύθιση» της Apple το '92: παρόλο που η δικαστική αποτυχία ήταν μια απογοήτευση για την ίδια, πολύ σοφά δεν επηρεάστηκε από την ήττα, μετατρέποντας την αποτυχία της αγωγής σε καύσιμο για τη φιλοδοξία της και, παραμένοντας πιστή στο επιχειρηματικό της σχέδιο, παρουσίασε το '91 μια σειρά φορητών ηλεκτρονικών υπολογιστών, τους «PowerBook» οι οποίοι της απέφεραν 21% σε μερίδιο αγοράς σε λιγότερο από έξι μήνες! Ο στόχος της πλέον ήταν να πρωταγωνιστήσει στην ψηφιακή επανάσταση του κλάδου, όπου θα αντικαθιστούσε τα προϊόντα που μέχρι πρότινος περιορίζονταν από ένα αργό, κλειστό αναλογικό σύστημα με ταχύτερα, ψηφιακά gadgets που βρίσκονται στην αιχμή της τεχνολογίας.

Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, το σημαντικότερο πρόβλημα που πίεζε την Apple τη δεκαετία αυτή δε σχετιζόταν με τεχνολογικά ζητήματα, αλλά με εσωτερικά προβλήματα ικανούς και συνεπούς διοίκησης. Οι δυσάρεστες εξελίξεις που αντιμετώπισε ειδικά στο θέμα της συνεχόμενης αλλαγής σε Διευθύνοντες Συμβούλους στοίχισε στην συνολική συνοχή της οργανωτικά, με τον Scully να αναγκάζεται να παραιτηθεί της θέσης του το '93, ενώ ο αντικαταστάτης του, Michael Spindler, αδειοδότησε αποκλειστική και προστατευόμενη Apple τεχνολογία σε εξωτερικές και τρίτες εταιρείες, με αποτέλεσμα την εμφάνιση κακέκτυπων προϊόντων-απομιμήσεων ουσιαστικά, κάτι που έπληξε τα κέρδη της εταιρείας. Ακόμη ένα ατόπημα του Spindler και της ακαταλληλότητάς του, ήταν και η παρουσίαση των μοντέλων «Power Macintosh» το '94, που απέδειξε πως η εταιρεία είχε μεν τα σωστά προϊόντα και κατεύθυνση, αλλά όχι και τους πιο κατάλληλους και ικανούς ανθρώπους για την σωστή και επιτυχή προώθησή τους στην αγορά. Ενώ, λοιπόν, οι υπολογιστές αυτοί αποδείχθηκαν ιδιαίτερος δημοφιλείς και περιζήτητοι από το καταναλωτικό κοινό, η εταιρεία είχε λανθασμένα υπερεκτιμήσει τη ζήτηση για τα αρχικά μοντέλα PowerBook, ενώ αντίθετα την υποτίμησε για τη σειρά Power Macintosh και σαν αποτέλεσμα το '95 κατέληξε με ένα τεράστιο κενό στις παραγγελίες της τάξης του 1 δις δολαρίων, με τους επενδυτές να σοκάρονται από το σημαντικό αυτό λάθος και τη μετοχή της να χάνει 15% της αξίας της μέσα σε μόλις δύο ημέρες. Αφού η πολύκροτη αυτή γκάφα του Spindler έλαβε έντονη δημοσιότητα, το συμβούλιο της εταιρείας παρέδωσε τα ηνία της διεύθυνσης στον Gil Amelio στις αρχές του '96, που ήταν υπεύθυνος για την επιτυχημένη ανάκαμψη μιας άλλης εταιρείας τεχνολογίας (National Semiconductor), και σηματοδότησε άλλη μια περίεργη περίοδο διοίκησης: αποφάσισε να κάνει περικοπές στη μισθοδοσία κατά 1/3 καθώς και στα λειτουργικά κόστη. Συνολικά, η κριτική που του ασκήθηκε ήταν αμείλικτη ειδικά σε ό,τι αφορούσε το δικό του πακέτο αποζημίωσης και τη δυσκολία του να εναρμονιστεί επιτυχώς με την εταιρική κουλτούρα και αξίες της Apple.

Στο μέτωπο των οικονομικών, οι οικονομικές ζημιές της εταιρείας όλο και συσσωρεύονταν, φ'τανοντας τα 816 εκατ. δολάρια το '96 και το 1 δις. την επόμενη χρονιά. Από την άλλη, οι μετοχές της έπεσαν στα 14 δολάρια/μετοχή σε σχέση με τα 70 που απολάμβανε τόσο καιρό. Ακόμη, δεν έμεινε ανεπηρέαστο και το μερίδιο αγοράς της, το οποίο πλέον ήταν <4%, συγκριτικά με το 16% στα τέλη του '80. Χαρακτηριστική είναι και η αναφορά του περιοδικού Fortune στην ανάλυση της Apple ως «το υπόδειγμα δυσλειτουργικής διαχείρισης της Silicon Valley του '97».

Ο Amelio απομακρύνθηκε από την εταιρεία τον Ιούλιο του '97, αλλά όχι προτού προλάβει να συνάψει μια σημαντική συμφωνία, η οποία και αποδείχθηκε σωτήρια για το μέλλον της Apple: τέλη του '96 η Apple εξαγόρασε μια μικρή εταιρεία τεχνολογίας των 50 εκατ. δολαρίων σε πωλήσεις, την NeXT έναντι 377 εκατ. δολαρίων με ιδρυτή τον Steve Jobs, ο οποίος και προσλαμβάνεται εκ νέου ως ειδικός σύμβουλος του Amelio, σηματοδοτώντας την πανηγυρική επιστροφή του οραματιστή-διάνοια 12 χρόνια μετά την αποχώρησή του, εκεί από όπου ξεκίνησαν όλα! Δύο μήνες αργότερα, και αφού ο Amelio αποτελεί πια παρελθόν, ο Jobs ορίζεται από το ΔΣ προσωρινός Διευθύνων Σύμβουλος, με την ολοκληρωτική ανάκαμψη της Apple να ακολουθεί ευθύς αμέσως. Επιστρέφοντας δριμύτερος, ο Jobs αναλαμβάνει δράση με το ίδιο άσβηστο πάθος και όραμα που τον χαρακτήριζε ανέκαθεν, κάνοντας την εταιρεία μια από τις μεγαλύτερες περιπτώσεις επιτυχίας στην ιστορία. Ένα από τα πρώτα θέματα που καταπιάστηκε ήταν να διακόψει άμεσα τις αδειοδοτήσεις που οδήγησαν στις απομιμήσεις προϊόντων της, ενώ ταυτόχρονα καταργεί 15 εκ των 19 προσφερόμενων προϊόντων και αποσύροντας αρχικά την ανάμιξη της εταιρείας στην συμμετοχή για την παραγωγή εκτυπωτών, σαρωτών, φορητών ψηφιακών βοηθών και άλλων περιφερειακών και παρελκόμενων. Η κύρια στοχοθεσία της από αυτό το σημείο και έπειτα θα είναι αποκλειστικά στο να επικεντρωθεί στους επιτραπέζιους και φορητούς Mac υπολογιστές που προορίζονται σε επαγγελματίες, αλλά και οικιακούς καταναλωτές. Στα πλαίσια της συνολικής αναδιάρθρωσης της εταιρείας και των προσεγγίσεών της, έκλεισε εργοστάσια, απέλυσε χιλιάδες εργαζομένων, αλλά και πούλησε μετοχές της στον μεγάλο ανταγωνιστή της, Microsoft Corp., με αντάλλαγμα 150 εκατ. δολαρίων, ενώ δυσαρεστημένος από την έλλειψη ύπαρξης φθηνότερων μοντέλων για τους μέσους χρήστες με κόστος <2000 δολαρίων, μετά από 10 μήνες σκληρής δουλειάς και αξιοποιώντας τους πόρους της Apple, αποκαλύπτει τον πολύ επιτυχημένο, προσιτό, κομψό και πολύχρωμο iMac που επιβεβαιώνει για ακόμα μια φορά την ικανότητα της Apple στο σχεδιασμό και τη λειτουργικότητα.

Με τις φιλότιμες προσπάθειες του Jobs μετά την επιστροφή του, η εταιρεία βγαίνει από τη δεκαετία ξανά κερδοφόρα, βρίσκοντας τα πατήματά της σταδιακά. Το '95 οι ετήσιες πωλήσεις ανέρχονται σε 11,5 δις δολάρια, ενώ το '98 σε 5,9 δις, από τις οποίες σημείωσε καθαρό κέρδος 309 εκατ. δολαρίων. Ένα χρόνο μετά, οι πωλήσεις αυξάνονται μέτρια (3,2%), αλλά η σημαντικότερη εξέλιξη ήταν ότι η εταιρεία επιστρέφει δυναμικά, αφού κατάφερε να αυξήσει τα καθαρά της έσοδα κατά 94%, με τα κέρδη να διπλασιάζονται στα 601 εκατ. δολάρια. Φυσικά όλα αυτά συμπαρασύρουν και τις μετοχές της που σημείωσαν αξιοσημείωτη ανάκαμψη, ανεβαίνοντας το 1999 κατά 140% στα 99 δολάρια/μετοχή. Ο τίτλος του «προσωρινού» του Jobs καταργήθηκε μέχρι το τέλος της δεκαετίας, γεγονός που κατέδειξε την μονιμοποίησή του στην εταιρεία και αναζωπύρωσε την πεποίθηση ότι πλέον η Apple θα επιστρέψει στη συνεχή και έντονη ανάπτυξη τη δεκαετία που θα ακολουθούσε.

Ξεκινώντας τη δεκαετία, έχουμε την ανάληψη των ηνίων από τον Steve Jobs ως το νέο Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρίας, ταυτόχρονα με την παραίτηση του Mitch Mandich που μέχρι πρότινος ήταν ο πρώην Διευθυντής Πωλήσεων, ενώ ανακοινώθηκε μια σειρά νέων προϊόντων και αναβαθμίσεων, όπως ο PowerMac Cube. Το 2001 λάνσαρε στην αγορά τη νέα σειρά οικιακών φορητών υπολογιστών PowerBook G4, αλλά το πιο σημαντικό ορόσημο για τη χρονιά αποτέλεσε η κυκλοφορία του υπερδημοφιλούς iPod, ενός μικρού φορητού media player αναπαραγωγής μουσικής, καθώς και η πρώτη κυκλοφορία του OS X λειτουργικού συστήματος για τους υπολογιστές της. Δύο χρόνια αργότερα, ο Jobs χειρουργείται για καρκίνο στο πάγκρεας, ενώ το '04 στις πιο σημαντικές ανακοινώσεις της εγκαινίασε το ηλεκτρονικό κατάστημα διανομής μουσικής και βίντεο iTunes Store, με τη δημοφιλή μπάντα U2 να συμμετέχει στη σχετική διαφημιστική της καμπάνια, αλλά και σε εμφανίσεις-έκπληξη για χρόνια αργότερα. Ακόμη, κυκλοφορεί τη νέα τέταρτη γενιά iPod, καθώς και μια παραλλαγή του, το iPod Video, το '05 παρουσιάζει ένα ακόμα μοντέλο στη γκάμα, το μικρότερο iPod Nano, ενώ σε δυσάρεστες εξελίξεις πεθαίνει από καρκίνο ο Jeff Raskin, ο ειδικός διεπαφών υπολογιστών της Apple Computers Inc. εκείνο το διάστημα. Συνεχίζοντας, όμως, να εξελίσσεται, την ίδια χρονιά εξαγοράζει την εταιρεία λογισμικού Schema Soft, αλλά και σε μια ιστορική κίνηση για τους υπολογιστές της, κάνει στροφή στη χρήση κεντρικών επεξεργαστών της εταιρείας Intel, ενώ το iPod Video σημείωνε μεγάλη επιτυχία με τη λήψη περισσότερων από 1.000.000 βίντεο εντός τριών εβδομάδων από την παρουσίασή του.

Ένα χρόνο αργότερα, ο υπεύθυνος ανάπτυξης λογισμικού της εταιρείας, Avie Tevanian, παραιτείται, ενώ το νέο πρόγραμμα επιστροφής υπολογιστών που λάνσαρε δημιούργησε μεγάλο ενδιαφέρον. Ακόμη, η πλέον γνωστή σε όλους σειρά φορητών υπολογιστών MacBook

Pro ανακοινώνεται, αλλάζοντας και πάλι τα δεδομένα στην αγορά των laptops. Και ενώ η εταιρεία έχαιρε ήδη μεγάλης επιτυχίας, αποτελώντας παγκόσμιο τεχνολογικό ηγέτη, ήταν το 2007 με την ανακοίνωση του έξυπνου κινητού iPhone που την εκτόξευσε κυριολεκτικά στην κορυφή, φέρνοντας τα πάνω-κάτω σε όσα γνωρίζαμε μέχρι τότε για τις συσκευές κινητής τηλεφωνίας και τις δυνατότητες τους. Το iPhone άνοιξε ένα νέο κόσμο στους χρήστες με την σχεδόν υπερπροσφορά καινοτομίας και τεχνολογικής αιχμής σε μια μόνο ρηζικέλευθη συσκευή που μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για πολλές άλλες λειτουργίες πέραν του κλασικού τηλεφώνου, έχοντας μια εξαιρετικά ποιοτική και κομψή κατασκευή με ένα μόνο κουμπί, γυάλινη οθόνη αφής (πρώτη φορά σε κινητή συσκευή) και ενός φοβερά εύχρηστου λειτουργικού συστήματος με εικονικό πληκτρολόγιο. Ταυτόχρονα ανακοίνωσε και μια δεύτερη, φθηνότερη συσκευή, το iPod Touch, ουσιαστικά ένα iPhone χωρίς τις λειτουργίες τηλεφώνου με ασύρματη όμως δικτύωση, ενώ παρουσίασε για πρώτη φορά και το Apple TV. Το '08 έχουμε την παρουσίαση του νέου iPhone 3G, αναβάθμιση του πρώτου με γρηγορότερη ασύρματη συνδεσιμότητα, μαζί με το App Store, ενός εικονικού καταστήματος μικρο-εφαρμογών για τα iPhone και iPod Touch, με μεγάλη ποικιλία από παιχνίδια μέχρι κοινωνικά δίκτυα, χρηστικά εργαλεία και προγράμματα για επιχειρήσεις και πολλά άλλα. Επιπλέον, παρουσίασε την ίδια χρονιά και το υπέρκομψο και εξαιρετικά λεπτό για την εποχή και τα δεδομένα φορητών υπολογιστών, το MacBook Air που χαρακτηριστικά ο Steve Jobs επέδειξε στη σκηνή βγάζοντάς το μέσα από ένα μπεζ ταχυδρομικό φάκελο ώστε να τονίσει το πόσο λεπτό και φορητό ήταν. Ο ίδιος, ένα χρόνο μετά αναγκάστηκε να πάρει άδεια από τα καθήκοντά του για λόγους υγείας, όμως επέστρεψε μέσα στο ίδιο έτος έπειτα από μεταμόσχευση ήπατος. Ακολούθησε το λανσάρισμα του iPhone 3Gs, αναβάθμιση του δεύτερου σε επεξεργαστική κυρίως ισχύ και μνήμη, ενώ οι συνολικές πωλήσεις των iPod ξεπερνούν τα 200 εκατ. δολάρια.

Το 2010 παρουσιάζεται το νέο iPhone 4, σημαντική αναβάθμιση των προκατόχων του, με μεγάλες βελτιώσεις σε κάμερα, προσθήκη μπροστινής, υπερ-ευκρινή οθόνη "Retina" και βιομηχανική κατασκευή που συνδύαζε ανοξείδωτο ατσάλι και γυαλί, ενώ η εταιρεία καινοτομεί και πάλι με την κυκλοφορία ενός εντελώς νέου προϊόντος που ουσιαστικά δημιούργησε και ολόκληρη την κατηγορία των «ταμπλετών», το πολύ δημοφιλές iPad, που το χαρακτήριζε η πολύ μεγάλη οθόνη αφής των 10 ιντσών και κυριάρχησε στην αγορά κατακτώντας το 80% σε μερίδιο μέχρι το τέλος της χρονιάς.

Το 2011 ο Steve Jobs λαμβάνει ακόμα μια άδεια για λόγους ασθένειας και, δυστυχώς, τον Οκτώβρη του ίδιου έτους καταλήγει νικημένος από την επάρατη νόσο, μετά την κυκλοφορία

του iPhone 4S το οποίο εισήγαγε την καινοτόμα «Siri» - μιας φωνητικά ελεγχόμενης βοηθού με λειτουργίες όπως να παρέχει οδηγίες στο χάρτη, να πραγματοποιεί τηλεφωνικές κλήσεις και άλλα αιτήματα του χρήστη μετά από προφορικό του αίτημα. Τέσσερα εκατομμύρια κομμάτια πουλήθηκαν εντός των πρώτων εβδομάδων της κυκλοφορίας του, ενώ παρουσιάστηκε και το iPad 2, με νέες δυνατότητες και έναν ακόμα πιο λεπτό και κομψό σχεδιασμό.

Το 2012 έχουμε την κυκλοφορία του ολοκαίνουργιου iPhone 5 με ακόμα πιο μίνιμαλ βιομηχανικό σχεδιασμό εξ' ολοκλήρου από μέταλλο, μεγαλύτερη οθόνη, ποιοτικότερη κάμερα, ταχύτερο επεξεργαστή μεταξύ άλλων δυνατοτήτων. Ήταν το πρώτο iPhone που αναπτύχθηκε πλήρως υπό την καθοδήγηση του νέο Διευθύνοντος Συμβούλου της Apple, Tim Cook και το τελευταίο iPhone που ήταν υπό την τελική επίβλεψη του Steve Jobs. Το iPhone έκανε αναπάντεχη επιτυχία στις πωλήσεις με πάνω από 5.000.000 κομμάτια να πωλούνται εντός των 3 πρώτων ημερών από την κυκλοφορία του, προκαλώντας ταυτόχρονα πολλές καθυστερήσεις στις νέες παραγγελίες λόγω αυξημένης ζήτησης. Ακόμη, την ίδια χρονιά, ο Cook λαμβάνει μόνους ύψους 22 εκατ. δολαρίων για την εξαιρετική ικανότητά του στην ηγεσία της εταιρείας κατά την προσωρινή αντικατάσταση του Jobs στη διάρκεια της απουσίας του για λόγους υγείας που προαναφέραμε. Άλλες παρουσιάσεις και αναβαθμίσεις προϊόντων για τη χρονιά είχαμε με την κυκλοφορία του νέου και κατά πολύ μικρότερου iPad mini, 3^{ης} και 4^{ης} γενιάς iPad, νέα αξεσουάρ και παρελκόμενα για τη νέα γενιά τηλεφώνων λόγω αλλαγής τρόπου σύνδεσής τους κ.ά.

Το 2013 η μέχρι τώρα στρατηγική των “ultra-premium iPhones” διαφοροποιείται ελαφρώς με την εισαγωγή ενός πλαστικού και πολύχρωμου μοντέλου, του iPhone 5C, ως μια πιο οικονομική λύση για καταναλωτές που ήθελαν μεν iPhone, αλλά σε πιο ανταγωνιστική τιμή. Παράλληλα, το iPhone 5S συνεχίζει να είναι η ναυαρχίδα της γκάμας με μικρές αναβαθμίσεις ταχύτητας, νέα αρχιτεκτονική επεξεργαστή στα 64-bit και την εισαγωγή της καινοτόμου και πολύ ασφαλούς μεθόδου ταυτοποίησης και κλειδώματος/ξεκλειδώματος με τη χρήση δακτυλικού αποτυπώματος, ακόμα μια πρωτιά στην αγορά. Το συνόδευε το εντελώς ανασχεδιασμένο και μίνιμαλ λειτουργικό του σύστημα, iOS 7, ενώ αναβάθμισε και τις ταμπλέτες της, με το iPad Mini 2, αλλά και το νέο εντελώς επίπεδο iPad Air να θέτει και πάλι νέα στάνταρ πάχους και βάρους.

Το 2014, στο γνωστό πλέον κύκλο ανακοινώσεων/αναβαθμίσεων, έχουμε την ολοκαίνουργια γενιά τηλεφώνων, τα επανασχεδιασμένα iPhone 6 και 6 Plus με νέες

διαστάσεις, μεγαλύτερες οθόνες, καλύτερες κάμερες και τις απαραίτητες αναβαθμίσεις σε επίπεδο επιδόσεων. Από πλευράς υπηρεσιών, η εταιρεία θέλοντας να καινοτομήσει και στον τρόπο που πληρώνουμε για τις αγορές και συναλλαγές μας γενικότερα, λανσάρει το Apple Pay με στόχο να διευκολύνει τις διαδικασίες αυτές, οραματιζόμενη ένα μέλλον χωρίς έγχαρτες συναλλαγές και πορτοφόλια. Βέβαια, τα κινητά της αυτή τη χρονιά, και ιδίως τα μεγαλύτερα Plus μοντέλα μαστίζονταν από κατασκευαστικά προβλήματα όπου το «σασί» των συσκευών λύγιζε με μικρή πίεση, εμφάνιζαν κενά στη συναρμογή τους κ.ά.

Το 2015 έχουμε ακόμα μια πρωτιά στην αγορά με την εισαγωγή μιας εντελώς καινούριας για τα μέχρι τότε δεδομένα συσκευής, το έξυπνο ρολόι «Apple Watch», το οποίο κατάφερε να γίνει η συσκευή με τις μεγαλύτερες πωλήσεις: 4,2 εκατομμύρια για την ακρίβεια πωλήθηκαν στο δεύτερο τρίμηνο του 2015. Την ίδια χρονιά έχουμε αναβαθμίσεις σε iPad Mini 4, MacBook Air, Pro και iPod Touch όπως κάθε χρόνο, νέο iMac με οθόνη υπερ-υψηλής ανάλυσης 5K, νέα ισχυρότερα τάμπλετ με έμφαση σε επαγγελματική χρήση iPad Pro (12.9 ιντσών) και φυσικά την επόμενη γενιά τηλεφώνων με τα iPhone 6S και 6S Plus ως μικρή αναβάθμιση της σειράς 6 με επίλυση και των κατασκευαστικών της αστοχιών.

Το 2016 το iPad Pro αναβαθμίζεται και προσφέρεται επιπλέον σε ελαφρώς μικρότερη και πιο ευέλικτη έκδοση των 9,7 ιντσών, παρουσιάζεται το νέο iPad Air 2 με βελτιωμένες επιδόσεις στο ίδιο πανάλαφρο πακέτο του προκατόχου, η σειρά φορητών υπολογιστών λαμβάνει εθιμοτυπικά πλέον τις ετήσιες αναβαθμίσεις με βελτιωμένες εκδόσεις, ενώ στις κινητές συσκευές έχουμε την παρουσίαση των ναυαρχίδων iPhone 7 και 7 Plus με αυξημένες επιδόσεις επεξεργαστή κάνοντας χρήση ενός καινοτόμου «ετερογενούς τετραπύρηνου συστήματος», διπλό σύστημα κάμερας με οπτικό ζουμ και λειτουργία επαγγελματικού εφέ πορτραίτου (μόνο στα 7 Plus), αδιαβροχοποίηση σε νερό και σκόνη, αναθεωρημένο σύστημα κεραιών, ενώ απουσίαζε για πρώτη φορά η υποδοχή ακουστικών 3,5mm που αντικαταστάθηκε με την παρουσίαση των επίσης καινοτόμων ασύρματων ακουστικών Bluetooth, τα AirPods, που αμέσως έτυχαν ευρείας αποδοχής από το καταναλωτικό κοινό για την ευκολία χρήσης τους, την άμεση σύνδεση με το κινητό (ή ρολόι) αυτόματα και απρόσκοπτα. Μέσα σε δύο χρόνια έγιναν το πιο δημοφιλές αξεσουάρ της Apple, με τους ανταγωνιστές να βγάζουν στην αγορά αμέτρητα παρόμοια αξεσουάρ προκειμένου να ανακόψουν την ασταμάτητη πορεία τους, θα λέγαμε ότι έγιναν αμέσως “viral”! Για ένα τόσο μικρό αξεσουάρ, οι λειτουργίες του ήταν μαγικές: εκτός από την αναπαραγωγή μουσικής και την πραγματοποίηση κλήσεων, τα AirPods περιέχουν μικρόφωνα που επιτρέπουν την “hands-free” χρήση της Siri και φιλτράρουν τον περιβάλλοντα θόρυβο, ενώ τα ενσωματωμένα «επιταχυνσιόμετρα» και οι οπτικοί

αισθητήρες είναι σε θέση να ανιχνεύουν τα αγγίγματα του χρήστη (π.χ. διπλό άγγιγμα για παύση/αναπαραγωγή ήχου) και την τοποθέτησή τους εντός (ή εκτός των αυτιών), συνεχίζοντας ή διακόπτοντας την αναπαραγωγή αντίστοιχα. Παράλληλα με τη σειρά iPhone 7, η εταιρεία θέλησε να προσφέρει και πάλι μια πιο οικονομική λύση στις κινητές συσκευές της, ανακοινώνοντας το iPhone SE, μια «ανακύκλωση» του σχεδιασμού του iPhone 5 του παρελθόντος με εσωτερικά χαρακτηριστικά και hardware από το iPhone 6S, κάνοντάς το μια φθηνότερη αλλά διόλου αργή ή ξεπερασμένη σε δυνατότητες συσκευή που ζύγιζε μόλις 113 γραμμάρια. Όσον αφορά στα έξυπνα ρολόγια της, παρουσιάζει τα σημαντικά γρηγορότερα Apple Watch Series 1 & 2 μαζί με δύο σημαντικές συνεργασίες με μεγάλες εταιρείες, τη Nike σε μια ειδική, πιο σπορ έκδοση του Apple Watch Series 2 και την Hermès για την παροχή ακόμα πιο premium δερμάτινων αξεσουάρ και παρελκόμενων για το ίδιο. Ετήσιες αναβαθμίσεις σε MacBook και MacBook Pro (13 και 15-ιντσών).

Το 2017 παραδοσιακά αναβαθμίζονται τα: iPad στην 5^η γενιά τους, iPad Pro στην 2^η, όπως επίσης και οι ετήσιες βελτιώσεις στα MacBook, MacBook Pro, iMac με νέες οθόνες 4 και 5K, Apple Watch Series 3, ενώ στα πλαίσια των κινητών έχουμε από τη μια την αναβάθμιση των προκατόχων με τα iPhone 8 και 8 Plus, και από την άλλη την παρουσίαση του δραστικά ανανεωμένου, εντυπωσιακά επανασχεδιασμένου και επετειακού ²³ iPhone X. Κατασκευαστικά χρησιμοποιήθηκε και πάλι (μετά την 1^η γενιά) ανοξείδωτο ατσάλι και γυαλί, με εντυπωσιακή απρόσκοπτη οθόνη χωρίς καθόλου περιθώρια εκτός από το αμφιλεγόμενο «αυτάκι ή πηγούνι» στο επάνω μέρος του, που όμως ήταν ζωτικής σημασίας στη γενικότερη λειτουργία του τηλεφώνου μια και ενσωμάτωνε πληθώρα νέων καινοτόμων δυνατοτήτων ειδικά στο θέμα ασφάλειας: αντικατέστησε τη μέθοδο ταυτοποίησης-κλειδώματος/ξεκλειδώματος με δακτυλικό αποτύπωμα των προκατόχων του, με το ρηξικέλευθο και ακόμα πιο ασφαλές «Face ID» το οποίο χρησιμοποιεί μια σειρά από αισθητήρες για να σαρώσει το πρόσωπο και τα μοναδικά χαρακτηριστικά του χρήστη, ακόμα μια πρωτιά στην αγορά. Ήταν το πρώτο iPhone που χρησιμοποίησε οθόνη τεχνολογίας OLED. Με τη νέα σχεδιάσή του χωρίς περιθώρια και κουμπί αφετηρίας, άλλαξε δραστικά και η αλληλεπίδραση των χρηστών με το λειτουργικό του κινητού, γι' αυτό και παρουσιάστηκαν νέοι τρόποι και χειρονομίες χειρισμού για πιο

²³ Ακριβώς 10 χρόνια μετά την ανακοίνωση του πρώτου iPhone το 2007. «Το πρώτο iPhone έφερε την επανάσταση σε μια τεχνολογική δεκαετία», δήλωσε ο Διευθύνων Σύμβουλος της Apple, Tim Cook επί σκηνής. «Τώρα, 10 χρόνια αργότερα, είναι σωστό να βρισκόμαστε εδώ σε αυτό το μέρος, αυτήν την ημέρα για να αποκαλύψουμε ένα προϊόν που θα χαράξει το δρόμο για την τεχνολογία της επόμενης δεκαετίας» (Πηγή: <https://time.com/4935672/apple-10th-anniversary-iphone/>). Και πόσο δίκιο είχε, αφού ακόμα και σήμερα στη 14^η γενιά iPhone, ο εξωτερικός σχεδιασμός της συσκευής, ειδικά στο εμπρός μέρος της, είναι απαράλλακτος από αυτό του X!

δαισθητική πλοήγηση. Με την κυκλοφορία του το Νοέμβρη 2017, η τιμή των 999 δολαρίων το έκανε επίσης το πιο ακριβό iPhone στην ιστορία, όντας ακόμη ακριβότερο διεθνώς λόγω των πρόσθετων φόρων επί των πωλήσεων και εισαγωγών.

Η παραγωγή του διεκόπη το Σεπτέμβρη 2018 μετά την ανακοίνωση των iPhone XS, iPhone XS Max και iPhone XR. Με διάρκεια ζωής λίγο παραπάνω από 10 μήνες, το iPhone X είχε τη βραχύτερη θητεία ως η ναυαρχίδα στην ιστορία των iPhone. Την ίδια χρονιά, πέραν των μικρών αναβαθμίσεων κυρίως στις επιδόσεις της 12^{ης} γενιάς των κινητών, έχουμε την 6^η γενιά iPad & 3^η γενιά iPad Pro, αναβαθμίσεις σε MacBook Pro, Air & Mini, ενώ σε νέες ανακοινώσεις παρουσίασε το πρώτο έξυπνο ηχείο-βοηθό με ενσωμάτωση Siri, το HomePod. Σχεδιάστηκε για να λειτουργεί συνδυαστικά με τη συνδρομητική υπηρεσία Apple Music, πωλήθηκε μέχρι το Μάρτη '21 όπου και αντικαταστάθηκε από το μικρότερο HomePod Mini. Έλαβε μικτές κριτικές, από τη μια επαινέθηκε για το σχεδιασμό και την ποιότητα ήχου του συγκριτικά με άλλα ανταγωνιστικά ηχεία της τάξης του, από την άλλη επικρίθηκε για την έλλειψη υποστήριξης τρίτων υπηρεσιών streaming μουσικής (πχ. Spotify, Pandora, Deezer, Tidal κ.ά.) και την υψηλή τιμή του σε σύγκριση με άλλα έξυπνα ηχεία (πχ. η πολυμελής σειρά της Amazon Echo, το Google Home κλπ.).

Το 2019 έφερε την ολοκαίνουρια γενιά υπολογιστών για επαγγελματίες, Mac Pro σε συνδυασμό με την αντίστοιχα επαγγελματικής χρήσης Apple Pro Display XDR, παραδοσιακά τις ετήσιες αναβαθμίσεις σε iPad (7^η γενιά), iPad Air (3^η γενιά), iPad Mini (5^η γενιά), το Apple Watch Series 5, το MacBook Pro 16 ιντσών, τα νέα AirPods Pro με κομψότερο σχεδιασμό, ενεργή ακύρωση θορύβου και λειτουργία διαφάνειας περιβάλλοντος, αυτόματη αλλαγή προφίλ συχνοτήτων, μερική αντοχή σε ιδρώτα και νερό, θήκη (ασύρματης) φόρτισης και ανταλλακτικά σιλικόνης. Στις κινητές συσκευές της, ανακοινώνει τρεις: τα iPhone 11, 11 Pro και 11 Pro Max. Το πρώτο είναι η βασική και φθηνότερη έκδοση για τη χρονιά με βελτιώσεις στην κάμερα και στις επιδόσεις σε σχέση με το XR που αντικατέστησε, ενώ τα iPhone 11 Pro και 11 Pro Max περιλαμβάνουν σύστημα πίσω κάμερας τριπλού φακού (βασικός, ζουμ και ευρυγώνιος), βελτιωμένη οθόνη Super Retina, μεγαλύτερες διαστάσεις, μπαταρία-αυτονομία και επιδόσεις αιχμής.

Η αναβάθμιση αυτών ήρθε το 2020 με τα iPhone 12, 12 Pro και 12 Pro Max, αλλά με την προσθήκη και ενός πολύ μικρότερου σε διαστάσεις κινητού, το iPhone 12 Mini ως την οικονομικότερη επιλογή της γκάμας με 5G συνδεσιμότητα, εξαιρετικές επιδόσεις, ασύγκριτες με τον ανταγωνισμό μεταξύ άλλων. Στα χαρακτηριστικά αυτά προστίθενται ο νέος

τετραγωνισμένος σχεδιασμός «α λα iPhone 5» του παρελθόντος, το βελτιωμένο σύστημα καμερών με εντυπωσιακή «νυχτερινή λήψη», κινηματογραφικό βίντεο υψηλού δυναμικού εύρους Dolby Vision 4K για μεγαλύτερη φωτεινότητα και βαθύτερες σκιές.

Για το 2021 ανακοινώθηκε τέλη Σεπτεμβρίου η φετινή σειρά iPhone, τα iPhone 13, 13 Mini, 13 Pro και 13 Pro Max με σημαντικές αναβαθμίσεις σε κάμερα, μπαταρία, οθόνη διατηρώντας τον ίδιο σχεδιασμό με πέρυσι, ενώ έχουμε ήδη πολλές αναβαθμίσεις και διορθώσεις σε όλα τα λειτουργικά της iOS/iPadOS, MacOS, WatchOS, τα νέα πλήρως ανανεωμένα iMac «ωδή» στην πρωτότυπη σειρά της με νέο υπερ-λεπτό σχεδιασμό, παρόμοια παλέτα χρωμάτων και εξαιρετικές επιδόσεις. Τέλος, ανακοινώθηκε μια νέα σειρά αξεσουάρ, τα AirTags, που σχεδιαστεί για να λειτουργούν ως συσκευές εντοπισμού, βοηθώντας τους χρήστες να βρουν τα χαμένα προσωπικά τους αντικείμενα (π.χ. κλειδιά, τσάντες, μικρές ηλεκτρονικές συσκευές, οχήματα ή οτιδήποτε άλλο τοποθετηθεί σε αυτά). Για τον εντοπισμό αυτών, η Apple αξιοποιεί το δίκτυο «Find My», το οποίο εκτιμάται ότι αποτελείται από περίπου ένα δις. συσκευές παγκοσμίως που μπορούν να ανιχνεύσουν και εντοπίσουν -ανώνυμα και με σεβασμό στην ιδιωτικότητα των χρηστών- τα εκπεμπόμενα σήματα Bluetooth. Τέλος, έχουμε τη 2^η γενιά Apple TV 4K και 5^η γενιά iPad Pro.

3.2 Ηγεσία και Οργανωτική Δομή

Κατά τη διάρκεια ηγεσίας της υπό τον Steve Jobs (1997 – 2011), ήταν χαρακτηριστική η αυταρχική της διαχείριση με τον Jobs να καταπιάνεται με ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Όπως έχει αναφερθεί χαρακτηριστικά για τον ίδιο «όταν ο Steve Jobs ήταν υπεύθυνος, τα πάντα περνούσαν από αυτόν»²⁴. Με τη διαδοχή του από τον τρέχοντα CEO Tim Cook, οι πρακτικές που εφαρμόζονται έχουν μεταβληθεί ριζικά: έχοντας αναγνωριστεί με τον τίτλο του «Καλύτερου Ηγέτη στον Κόσμο» από το περιοδικό Fortune²⁵, ο Cook εμφανίζεται πολύ αποτελεσματικός συνολικά και έχει επαινεθεί συχνά από τους υπαλλήλους του για την «εμπνευσμένη ηγεσία του, βοηθώντας τους να γίνουν καλύτεροι άνθρωποι»²⁶. Πλέον, μπορούμε να πούμε ότι η πολυεθνική εταιρεία-κολοσσός έχει κάνει μια μεγάλη στροφή

²⁴ <http://www.businessinsider.com/apples-new-organizational-structure-could-help-it-move-faster-2013-5>

²⁵ <http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook/>

²⁶ <http://www.businessinsider.com/apple-denise-young-smith-why-working-for-tim-cook-is-so-great-2015-7>

στην προσέγγισή της, αφού αποτινάζει από τον πυρήνα της τα στοιχεία τελειομανίας και αυταρχικής διοίκησης, κατάλοιπο της εποχής του Steve Jobs και ενσωματώνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- ❖ Ήρεμη ηγεσία: όπως προαναφέραμε, ο Cook έχει επαινεθεί για το ήσυχο, αλλά συνάμα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας του, με το ψευδώνυμό του στους κύκλους των αναλυτών της βιομηχανίας να είναι «ο ήσυχος ηγέτης»²⁷, εκ διαμέτρου αντίθετος με τον χαρισματικό του προκάτοχο. Από την άλλη, βέβαια, οι επικριτές του προσάπτουν στα αρνητικά του την έλλειψη φιλοδοξίας και σθένους, χαρακτηριστικά που ο Jobs είχε έντονα, γεγονός που όπως αναφέρει ένας αναλυτής «στα πλαίσια διοίκησης του Cook, η Apple ήταν διστακτική στην εισαγωγή νέων κατηγοριών προϊόντων. Ο Κοσ. Cook τείνει να αξιολογεί τις ιδέες των νέων προϊόντων με προσοχή, παίρνοντας τη θέση σε ορισμένες συζητήσεις ότι δεν θέλει να κυκλοφορήσει ένα προϊόν που μπορεί να πουλήσει άσχημα και να υπονομεύσει το ιστορικό επιτυχίας της εταιρείας, σύμφωνα με ανώτερους μηχανικούς.»²⁸. Apple Watch και Apple Music που παρουσιάστηκαν αμφότερα το 2015 έκαναν αμέσως επιτυχία, παρ' όλα αυτά με μια «παγίδα»: από τη μια το ρολόι είναι πρώτο σε πωλήσεις και κυριαρχεί στην αγορά, όμως οι συνολικές πωλήσεις για τα χρόνια που βρίσκεται στην αγορά έχουν απογοητεύσει, ενώ από την άλλη η υπηρεσία μουσικής απολαμβάνει 15 εκατ. χρήστες, αλλά θεωρείται ένας κλάδος «χαμηλού περιθωρίου κέρδους»²⁹. Αντιθέτως, με τον Steve Jobs στο τιμόνι, η εταιρεία είχε παρουσιάσει εξαιρετικά καινοτόμα προϊόντα που άλλαζαν τα δεδομένα της βιομηχανίας κάθε φορά: iMac, iPod, iTunes, iPhone, App Store και iPad που προαναφέραμε. Ο Tim Cook, από την άλλη, ήταν υπεύθυνος για την κυκλοφορία μόνο των Apple Watch και iPad Mini-νέο iPad με αναβαθμίσεις σε ήδη υπάρχουσες σειρές αλλά όχι πρωτότυπα, νέα προϊόντα που ταραάζουν τα νερά.
- ❖ Δημοκρατική ηγεσία: εν αντιθέσει με τον προκάτοχό του και τις αυταρχικές πρακτικές του, ο Tim Cook έχει υιοθετήσει και προωθεί ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, σεβόμενος πάντα τη διαφορετικότητα και μοναδικότητα του καθενός. Θεωρεί υψίστης σημασίας τη δημιουργία αληθινών δεσμών συναίνεσης ανάμεσα στα στελέχη της ανώτερης διοίκησης όσον αφορά στις στρατηγικές αποφάσεις της

²⁷ <https://www.ft.com/content/1e4e3cf6-c232-11e2-8992-00144feab7de>

²⁸ <https://9to5mac.com/2020/08/08/tim-cook-leadership-steve-jobs-profile/>

²⁹ <http://www.investors.com/news/technology/click/apple-could-use-new-leadership-analyst-report-suggests/>

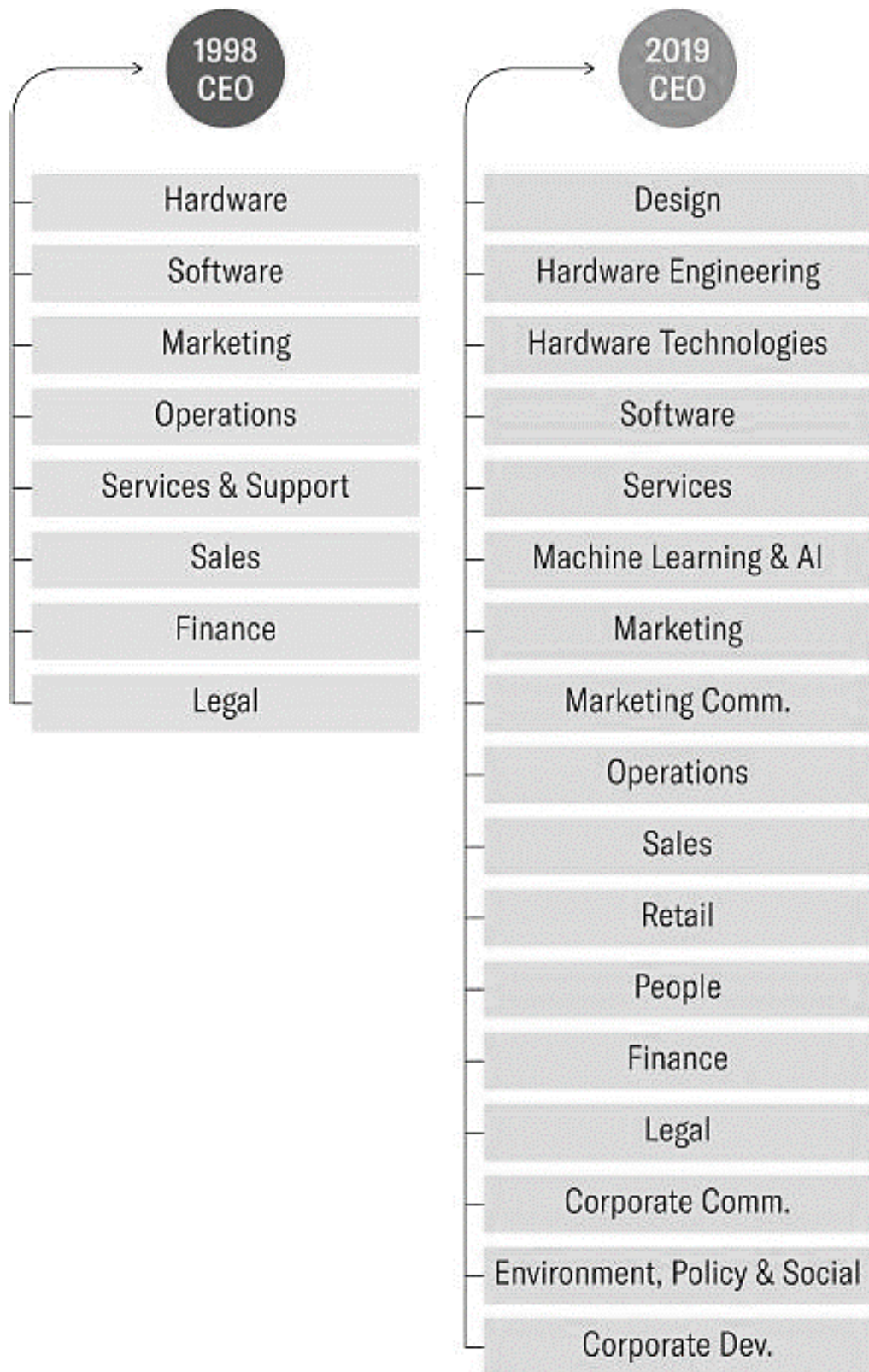
εταιρείας. Μεταξύ άλλων, αύξησε σημαντικά την αυτονομία της ομάδας υπεύθυνης για το λανσάρισμα νέων προϊόντων, μειώνοντας κατ' επέκταση τον άμεσο και πιο παρεμβατικό ρόλο της διοίκησης στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

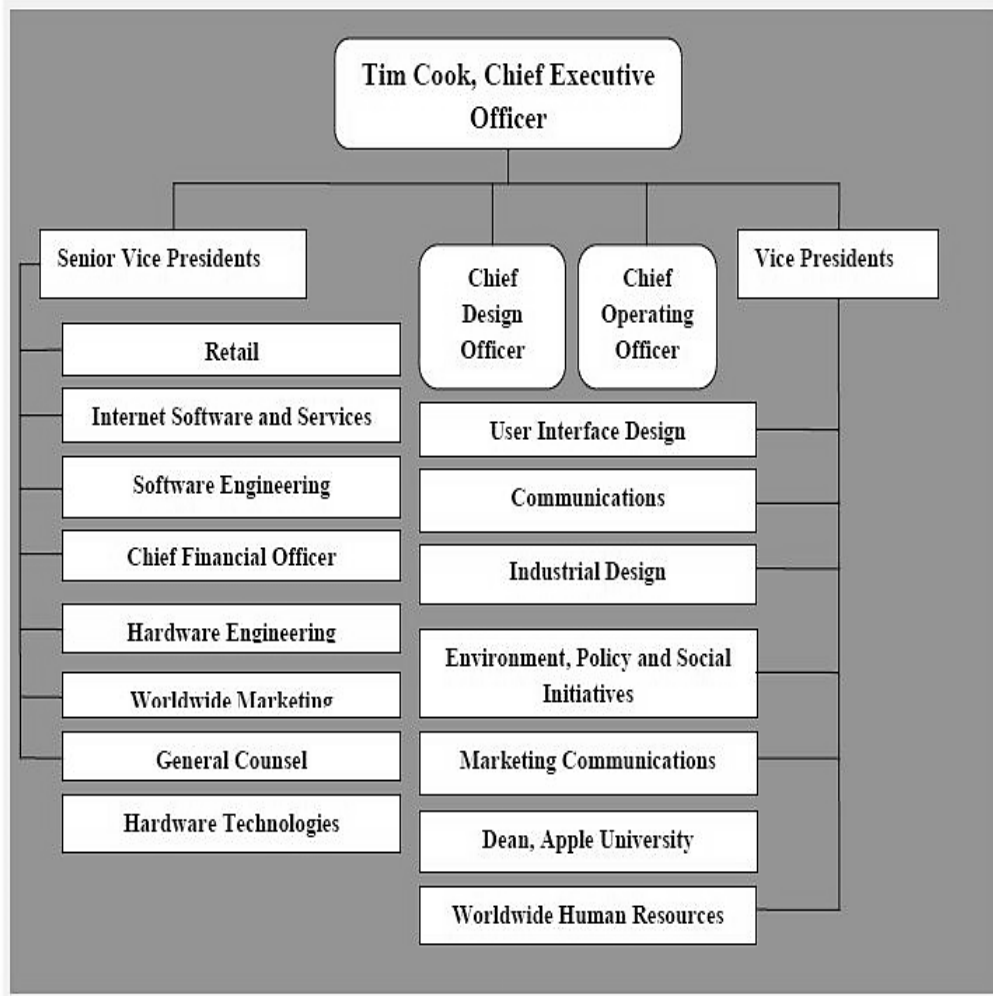
Η «εξάρτηση» από μηχανολόγους, τεχνικούς και εμπειρογνώμονες του χώρου και όχι σε επιχειρηματικά στελέχη, γενικούς διευθυντές και ΔΣ στη λήψη αποφάσεων είναι μια ενδιαφέρουσα γραμμή που ακολουθεί η ηγεσία της Apple, με τη λογική να ορίζει ότι από τη στιγμή που η εταιρεία έχει τις δραστηριότητές της σε κλάδους όπου η διάρκεια ζωής των προϊόντων της είναι πολύ μικρή και ταυτόχρονα τα ποσοστά τεχνολογικής αλλαγής υψηλά, δεν υπάρχει η πολυτέλεια χρόνου ώστε να αξιολογήσει εμπειριστατωμένα την ανατροφοδότηση και τις προβλέψεις της αγοράς προκειμένου να δημιουργήσει νέες πρακτικές έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων, οπότε «στοιχηματίζει» στο ποιες τεχνολογίες, υπηρεσίες, προϊόντα και προσχέδια έχουν περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν επόμενα. Σαν αποτέλεσμα, εξαρτάται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους μηχανολόγους, τεχνικούς και εμπειρογνώμονες του χώρου όπως είπαμε, αφού θεωρεί ευκολότερο το εγχείρημα του να εκπαιδευτούν οι παραπάνω για να γίνουν διευθυντές και στελέχη, παρά το αντίστροφο! Άρα, η απόλυτη εξειδίκευση όσον αφορά τον κάθε κλάδο και λειτουργία είναι ζωτικής σημασίας και βασική προϋπόθεση στην Apple. Και, όπως χαρακτηριστικά λέγεται, «οι ειδικοί καθοδηγούν τους ειδικούς»³⁰.

Περνώντας στην οργανωτική της δομή, η Apple διακρίνεται από ιεραρχική και λειτουργική οργάνωση, που είχε ξεκινήσει ήδη από τον ιδρυτή της Steve Jobs με στόχο τη διασφάλιση του ξεκάθਾਰου οράματος της εταιρείας, αλλά και την πραγματοποίηση των καινοτόμων ιδεών του για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Όπως είναι φυσικό, από το 2011 κι έπειτα έχει δεχτεί μια σειρά αλλαγών και τροποποιήσεων υπό τη νέα διεύθυνση: ο Cook αποφάσισε να «αποκεντρώσει» εν μέρει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων έτσι ώστε να προωθήσει την δημιουργικότητα και καινοτομία ανά τα τμήματα της εταιρείας και τη μοναδικότητα των υπαλλήλων. Εξακολουθεί, όμως, στον πυρήνα της να παραμένει αμιγώς ιεραρχική. Ακολουθούν τρία εύρηστα Διαγράμματα 2.1, 2.2 και 2.3³¹ που συγκρίνουν τις διαφορές μεταξύ οργανωτικού συστήματος επί Jobs / Cook και συνοψίζουν τη δομή της Apple γενικά αλλά και ειδικά:

³⁰ <https://hbr.org/2020/11/how-apple-is-organized-for-innovation>

³¹ Ο.π και <https://www.apple.com/leadership/>





Apple Leadership

Executive Profiles



Tim Cook
CEO



Katherine Adams
Senior Vice President and
General Counsel



Eddy Cue
Senior Vice President
Internet Software and
Services



Craig Federighi
Senior Vice President
Software Engineering



Lisa Jackson
Vice President
Environment, Policy and
Social Initiatives



Isabel Ge Mahe
Vice President and Managing
Director of Greater China



Tor Myhren
Vice President
Marketing Communications



Adrian Perica
Vice President
Corporate Development



John Giannandrea
Senior Vice President
Machine Learning and
AI Strategy



Greg "Joz" Joswiak
Senior Vice President
Worldwide Marketing



Sabih Khan
Senior Vice President
Operations



Luca Maestri
Senior Vice President and
Chief Financial Officer



Phil Schiller
Apple Fellow



Deirdre O'Brien
Senior Vice President
Retail + People



Johny Srouji
Senior Vice President
Hardware Technologies



John Ternus
Senior Vice President
Hardware Engineering



Jeff Williams
Chief Operating Officer

Board of Directors

Arthur D. Levinson, Ph.D.
Chairman of the Board, Apple
Former Chairman and CEO
Genentech

James A. Bell
Former CFO and Corporate
President
The Boeing Company

Tim Cook
CEO
Apple

Albert Gore Jr. [†]
Former Vice President of
the United States

Andrea Jung [†]
President and CEO
Grameen America, Inc.

Monica Lozano
President and CEO
College Futures Foundation

Ronald D. Sugar, Ph.D.
Former Chairman and CEO
Northrop Grumman

Susan L. Wagner
Co-Founder and Director
BlackRock

Ειδικότερα, η οργανωτική δομή της Apple χαρακτηρίζεται από τα εξής:

Τμήματα και ομάδες με έντονη συνεργασία: η εταιρεία προωθεί ιδιαίτερα την εντατική και συχνή συνεργασία στα διάφορα επιμέρους τμήματα και ομάδες της και όλα τα επιτυχημένα προϊόντα στο χαρτοφυλάκιό της είναι αποτέλεσμα αυτής της στενής σχέσης, όπως τα iPhone, iPad, iMac, Apple Watch κλπ.

Ομαδοποίηση βάσει προϊόντων: η εταιρεία διαχωρίζει τις δραστηριότητές της για αύξηση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότερου ελέγχου και συνεργασίας στα εξής μεγάλα γκρουπ με βάση τα προϊόντα:

- ✓ iPhone
- ✓ iPad
- ✓ Mac
- ✓ Υπηρεσίες (όπως App Store, Apple Pay, iCloud, Apple Music κλπ)
- ✓ Άλλα (Apple TV, Apple Watch, ακουστικά, οθόνες, συσκευές αποθήκευσης και διάφορα άλλα παρελκόμενα συνδεσιμότητας και υπολογιστών, θήκες κλπ)

Η λειτουργικότητα είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της δομής της Apple: ενώ όπως αναφέραμε υπάρχει ελευθερία στη λήψη αποφάσεων από τους τεχνικούς, μηχανολόγους και υπαλλήλους της, οι ανώτεροι αντιπρόεδροι που αναφέρουν στον Tim Cook είναι υπεύθυνοι για τις λειτουργίες της εταιρείας. Τέτοια προσέγγιση δεν είναι πολύ κοινή στις εταιρείες, ειδικά σε κολοσσούς όπως η Apple, παρ' όλα αυτά η ίδια επωφελείται σημαντικά από τα τρέχοντα μοτίβα της εταιρικής της οργάνωσης, ενώ δεν παρατηρούνται διαξιφισμοί μεταξύ των επικεφαλής τμημάτων σχετικά με τους πόρους, αντίθετα με άλλες αντίστοιχα μεγάλες εταιρείες. Επίσης, η μορφή αυτή δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να μη λάβει τόσο υπόψη της τους βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους στην ανάπτυξη νέων προϊόντων που προϋποθέτουν μεγάλες και κοστοβόρες επενδύσεις, ενώ ρόλο παίζει και η αμοιβή των στελεχών με τα μπόνους που λαμβάνουν να είναι βάσει των οικονομικών αποδόσεων του συνόλου της εταιρείας και όχι των εσόδων μεμονωμένων προϊόντων ³². Έτσι τα ανώτερα στελέχη προσεγγίζουν την επιχείρηση ολιστικά όπως μικρότερες επιχειρηματικές μονάδες.

Όπως αναφέραμε και προηγούμενα, η δομή παραμένει κυρίως ιεραρχική παρά τις όποιες αλλαγές του Tim Cook, με πολλά επίπεδα διαχείρισης και διοίκησης, κάτι που απαιτείται αν αναλογιστούμε το μέγεθος της εταιρείας, αφού απασχολεί πλήρως 147.000 υπαλλήλους

³² <https://hbr.org/2020/11/how-apple-is-organized-for-innovation>

παγκοσμίως. Τα θετικά στοιχεία της εν λόγω μορφής δομής συγκαταλέγονται ο αυστηρός έλεγχος και τα σαφώς καθορισμένα επίπεδα εξουσίας και ευθύνης της ανώτερης διοίκησης σε όλες τις εκφάνσεις της Apple, ενώ ευκαιρίες ανέλιξης δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους να αποδίδουν τα μέγιστα. Στον αντίποδα, αυτή η ιεραρχία ενδέχεται να βάλει σε κίνδυνο την ευελιξία της εταιρείας στο να θέτει τις αλλαγές που επιλέγει σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς επίσης το ζήτημα διατμηματικής επικοινωνίας δυσχεραίνεται και καταλήγει λιγότερο αποτελεσματικό συγκριτικά με εταιρείες επίπεδα καθορισμένες. Παρ' όλα αυτά, σχεδόν το 90% των ερωτηθέντων σε εσωτερική έρευνα της Apple δήλωσε ότι οι ευέλικτες επιλογές είναι πολύ σημαντικές για αυτούς, όπως η τηλεργασία, ιδίως με τις συνθήκες πανδημίας που επικρατούν τα τελευταία δύο χρόνια ³³.

Εξετάζοντας το Διοικητικό Συμβούλιο της Apple παρατηρούμε ότι απαρτίζεται από οκτώ μέλη με ηγετική υπεροχή σε ένα μεγάλο εύρος κλάδων. Τρεις εξ' αυτών μπορούν να λειτουργήσουν εναλλακτικά και ως προσωρινοί διευθύνοντες σύμβουλοι σε μεταβατικές ή άλλες περιόδους, ενώ δύο μέλη είναι πρώην πρόεδροι και διευθύνοντες σύμβουλοι μεγάλων πολυεθνικών αντίστοιχα. Ακόμη, έχουμε και την παρουσία βαρυσήμαντων προσωπικοτήτων με αποδεδειγμένη θητεία σε εταιρείες-γίγαντες και όχι μόνο, όπως τον James Bell, πρώην Οικονομικό Διευθυντή και Εταιρικό Πρόεδρο της Boeing Co., τη Susan Wagner συνιδρυτή και διευθύντη της BlackRock, καθώς και τον πρώην Αντιπρόεδρο των ΗΠΑ, Albert Gore Jr.

Στις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν ιθύνοντες και εταιρεία σε σύνολο, συγκαταλέγονται και η μερική μείωση στις πωλήσεις προϊόντων-ναυαρχίδων, όπως των iPhone, iPad και Mac, αλλά και η μειωμένη διάρκεια ζωής των προϊόντων τεχνολογίας της, όπως προαναφέραμε. Λαμβάνοντας αυτά υπόψιν, πολλοί ισχυρίζονται ότι ίσως και να είναι αναγκαία μια τροποποίηση στην οργανωτική δομή της εταιρείας, όσον αφορά στις μεσοπρόθεσμες προοπτικές, κάτι που επιβεβαιώνεται και από την προώθηση ενός «υβριδικού» μοντέλου εργασίας που θέλει να εισάγει τελευταία ο Tim Cook, το οποίο και θεωρεί ένα «απαραίτητο βήμα για την κουλτούρα και το μέλλον μας» ³⁴, προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και η αποδοτικότητα των εσωτερικών διαδικασιών σχετικά με την ανάπτυξη κυρίως νέων προϊόντων.

³³ <https://www.theverge.com/2021/7/2/22560586/apple-hybrid-work-internal-survey-tim-cook>

³⁴ Ο.π.

3.3 Κανάλια Διανομής, Αγορές και Εξαγορές

Κανάλια Διανομής και Αγορές

Η εταιρεία δε διαθέτει δικά της εργοστάσια και εγκαταστάσεις παραγωγής, οπότε και κάνει χρήση τρίτων για την μαζική παραγωγή των συσκευών και αξεσουάρ της, κυρίως στην Κίνα και σε άλλες αναδυόμενες οικονομίες λόγω φθηνότερων εργατικών, ενώ η ίδια εστιάζει τους πόρους της στον πυρήνα της, δηλαδή στο σχεδιασμό, έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Βέβαια, υπάρχει και η άλλη πλευρά: με το να αναθέτει εξωτερικά την παραγωγή της, παρ' όλο που προσπαθεί να κρατά τη λειτουργία της λιτή, γίνεται πιο επιρρεπής σε πιέσεις συνδικάτων και εργασιακών προβλημάτων που προκύπτουν σε επίπεδο προμηθευτών, χωρίς να έχει τον έλεγχο της κατάστασης, κάτι που έχει συμβεί αρκετά στο παρελθόν. Μερικά μόνο μοντέλα των υπολογιστών της παράγονται εντός αμερικανικού εδάφους και στην Ιρλανδία, αλλά η πλειοψηφία των συσκευών είναι προϊόν outsourcing σε ασιατικές χώρες.

Οι λειτουργίες αγοράς της χωρίζονται στα εξής τμήματα:

- 1) Ευρύτερη περιοχή της Κίνας: περιλαμβάνει Κίνα, Ταϊβάν και Χονγκ Κόνγκ. Ο τοπικός ανταγωνισμός τα τελευταία χρόνια εντάθηκε σε βαθμό που οι πωλήσεις αυτής της αγοράς μειώνονται σταθερά (16% το '19 και 8% το '20 για την ακρίβεια).
- 2) Ιαπωνία: με σταθερές πωλήσεις συγκριτικά με το προηγούμενο έτος.
- 3) Υπόλοιπο Ασίας: σημειώθηκε άνοδος 10% και 2% τα τελευταία δύο έτη.
- 4) Αμερική: περιλαμβάνει Νότια και Βόρεια Αμερική. Αποτελεί το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς της εταιρείας σε επίπεδο πωλήσεων. Συγκεκριμένα το '20 σημειώθηκε άνοδος 7% σε σχέση με το '19, ξεπερνώντας τα 124,5 Δις δολάρια!
- 5) Ευρώπη: περιλαμβάνει τις αγορές των ευρωπαϊκών χωρών φυσικά, Αφρική, Μέση Ανατολή και Ινδία. Το '19 σημειώθηκε μικρή μείωση στις πωλήσεις (3%), κάτι που το '20 αντιστράφηκε με μια εντυπωσιακή άνοδο της τάξης του 14% ή 68,64 Δις δολαρίων.

Επιπροσθέτως, γνωρίζουμε πως ένας από τους κύριους στόχους της είναι η ικανοποίηση και συγκράτηση της πελατειακής της βάσης, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην εμπειρία αγοράς των καταναλωτών της. Κάτι τέτοιο έγινε εφικτό με αρχικά με την απόλυτη εστίασή της στο σχεδιασμό και την εμπειρία που προσφέρει εντός των δικών της καταστημάτων, αλλά αργότερα και με την επέκταση του λιανεμπορίου της σε συνεργασία με άλλους μεγάλους μεταπωλητές κολοσσούς, όπως τα BestBuy, Wal-Mart, AT&T κ.ά., τους οποίους

«υποχρεώνει» στην παροχή εξαιρετικά ποιοτικών υπηρεσιών υποστήριξης και τεχνογνωσίας, όμοιων με αυτές που προσφέρει η ίδια στα καταστήματά της (το γνωστό πλέον πρόγραμμα Apple Premium Reseller). Φυσικά, η επιλογή των καναλιών διανομής της δεν θα μπορούσε να είναι ποτέ τυχαία, αφού προηγείται στρατηγικός σχεδιασμός προτού επιλεγεί μια συγκεκριμένη τοποθεσία, και συνήθως πρόκειται για μέρη υψηλής επισκεψιμότητας, όπως κέντρα πόλεων και εμπορικά πολυκαταστήματα που προσελκύουν σίγουρα πολλούς πελάτες. Πέραν, όμως, του λιανεμπορίου, προσφέρει εξίσου υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, συμβουλευτικής και κατάρτισης υπαλλήλων και πελατών με σειρά σεμιναρίων, επιδείξεων και άλλων workshops, με ειδικό λογισμικό εκμάθησης σε πληθώρα θεμάτων και κλάδων (εταιρείες, κυβερνήσεις, σχολεία/πανεπιστήμια κλπ).

Ταυτόχρονα με τα παραπάνω, φυσικά ένα μεγάλο κομμάτι του εμπορίου γίνεται πια ηλεκτρονικά, πέραν των φυσικών καταστημάτων της, με αντίστοιχα εύχρηστο και ποιοτικό περιβάλλον περιήγησης και επιλογής προϊόντων, δίνοντας έτσι απόλυτη ελευθερία στο καταναλωτικό κοινό να επιλέξει ό,τι επιθυμεί, όποτε το επιθυμεί, όπως το επιθυμεί, κάτι που της δίνει ακόμα ένα πλεονέκτημα: την προσέγγιση (reach) πελατών που αδυνατούν να μεταβούν σε κάποια φυσική εγκατάσταση, λόγω προσωπικών δυσκολιών ή μετάβασης σε κάποια τοποθεσία. Αυτό την κάνει να είναι σήμερα ο τρίτος μεγαλύτερος λιανοπωλητής στις ΗΠΑ από πλευράς ηλεκτρονικού εμπορίου, κάτω από τις Amazon και Wal-Mart. Δυστυχώς στην Ελλάδα δεν υπάρχει επίσημη αντιπροσωπεία της Apple, άρα δεν ανήκουμε (ακόμα;) στις χώρες που μπορούν να έχουν την συνολική εμπειρία πώλησης, υποστήριξης και after sales που η ίδια φιλοδοξεί, ούτε σε φυσικό κατάστημα, αλλά ούτε και διαδικτυακά. Τα προϊόντα της εδώ διατίθενται μόνο μέσω του δικτύου επίσημων μεταπωλητών, καταστημάτων ηλεκτρονικών ειδών και εταιρειών κινητής τηλεφωνίας που τα εισάγουν (ενδεικτικά: i-System, iRepair, iStorm, Document, Cosmote, Γερμανός, Vodafone, Wind, Κωτσόβολος, MediaMarkt, Public κλπ).

Εξαγορές

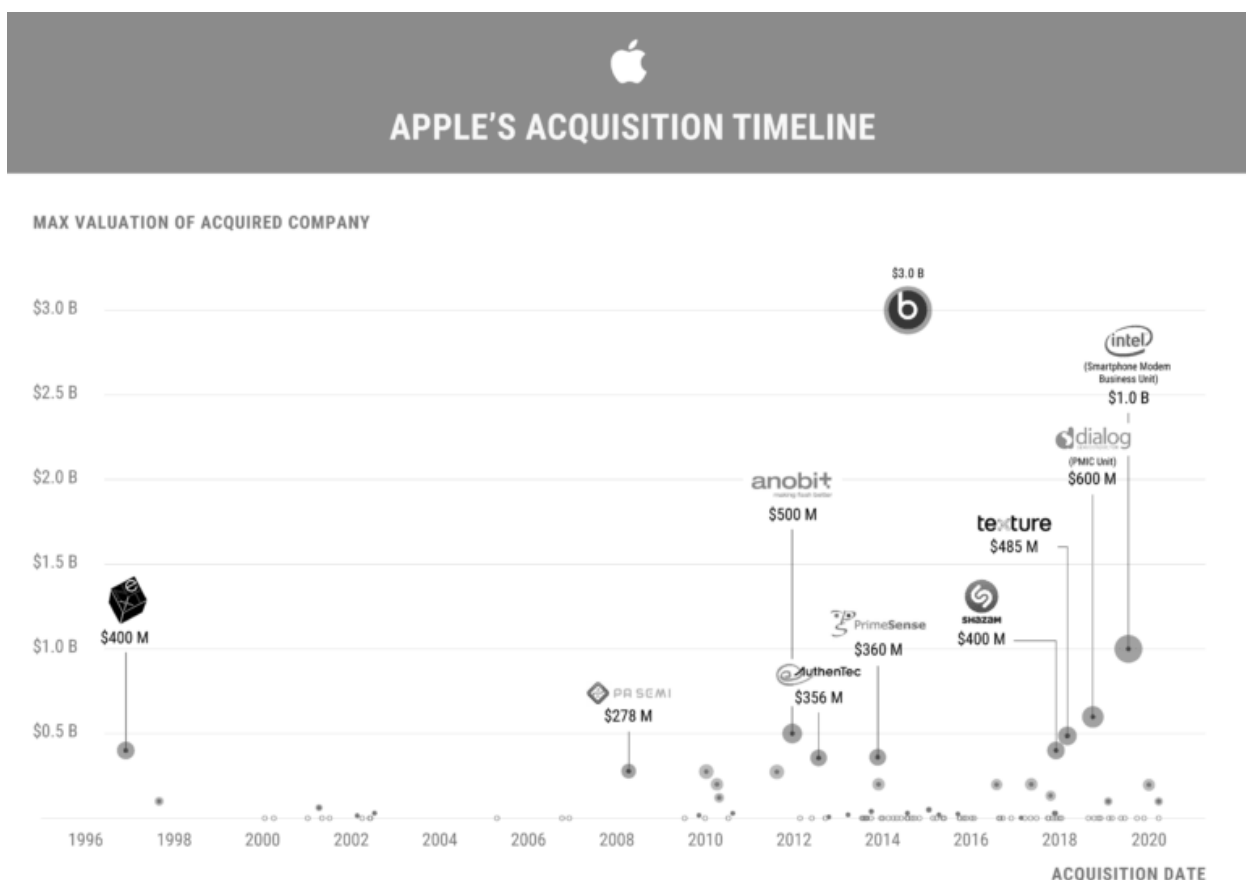
Η Apple ανά τα χρόνια έχει αξιοποιήσει τη μέθοδο των εξαγορών προκειμένου να κάνει στρατηγικές κινήσεις και να ανοιχτεί σε τομείς όπως η βελτίωση αλγορίθμων για την πρόβλεψη του καιρού, στην εικονική πραγματικότητα, την τεχνητή νοημοσύνη και άλλα.

Ιστορικά, δηλαδή, χρησιμοποιεί τα M&A ως εργαλείο για να εμπλουτίσει το χαρτοφυλάκιό της, αλλά και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της με την

απόκτηση καινοτόμων εταιρειών, τεχνολογιών, πατεντών κοκ. Παρατηρούμε ότι με την πάροδο του χρόνου, η εστίασή της μεταβάλλεται, από τους υπολογιστές, στα έξυπνα κινητά και τα “wearables”. Επί παραδείγματι, η τεχνολογία ταυτοποίησης χρήστη και κλειδώματος/ξεκλειδώματος FaceID στο iPhone X και μεταγενέστερα που προαναφέραμε, προέρχεται από τις εξαγορές εταιρειών, όπως οι PrimeSense, RealFace και Faceshift.

Ο τεχνολογικός κολοσσός συνέχισε να αναπτύσσεται μέσω τέτοιων M&A ακόμα και εν μέσω της ευμετάβλητης αγοράς του 2020, αποκτώντας μια νέα, επιτυχημένη νεοφυή (startup) επιχείρηση στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης, τη Xnor.ai, σε συμφωνία ύψους 200 εκατ. δολαρίων, την πολύ δημοφιλή εφαρμογή καιρού Dark Sky, τη νεοφυή εταιρεία αναγνώρισης ομιλίας Voysis για τον εμπλουτισμό των αλγορίθμων και λειτουργίας της Siri και την εταιρεία streaming εικονικής πραγματικότητας, NextVR, αποτίμησης 100 εκατ. δολαρίων τους πρώτους μήνες του έτους.

Παρακάτω ακολουθεί το Διάγραμμα 2.1 με τις μεγαλύτερες εξαγορές στην ιστορία της εταιρείας, καθώς και μια σύντομη περιγραφή για την καθεμιά:



- 1) Η Beats Electronics (3 Δις \$, 2014), η μεγαλύτερη εξαγορά της Apple μέχρι σήμερα, εξαγοράζοντας όχι μόνο το τμήμα κατασκευής ακουστικών, ηχείων και λογισμικού ήχου Beats Electronics, αλλά και την υπηρεσία streaming μουσικής Beats Music, κάτι που σίγουρα είχε να κάνει με το άνοιγμά της στην αγορά με τα πολύ επιτυχημένα ακουστικά της (σειρά AirPods) αλλά και τη δική της υπηρεσία μουσικής Apple Music.
- 2) Το τμήμα κατασκευής μόντεμ για κινητά της Intel (1Δις \$, 2019), αποτελεί την πιο πρόσφατη απόκτηση της Apple, που της απέφερε κρίσιμα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και ταλαντούχους μηχανολόγους δικτύων ενισχύοντας το άνοιγμά της στην ανάπτυξη modem για τα 5G κινητά της.
- 3) Η Dialog Semiconductor (600 εκατ. \$, 2018), μια επιχείρηση κατασκευής μικροκυκλωμάτων και αγωγών αυτών που εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο. Με την ευκαιρία της εξαγοράς της Dialog, η Apple ανοίγεται και στην αγορά της Ευρώπης αποκτώντας την επιχείρηση υπεύθυνη για τη διαχείριση μπαταριών και φυσικά της ταλαντούχας ομάδας μηχανολόγων με πολύχρονη εμπειρία στο χώρο και την κατασκευή μικροσίπ για Apple συσκευές.
- 4) Η εταιρεία Anobit Technologies (500 εκατ. \$, 2011) που βασίζεται στο Ισραήλ, επίσης στη βιομηχανία μικροκυκλωμάτων, εξαγοράστηκε από την Apple για τη μνήμη flash και τα μέρη της, βασικό στοιχείο πολλών Apple συσκευών, καθώς και για τη μεγάλη ομάδα μηχανολόγων του χώρου.
- 5) Η Texture (485 εκατ. \$, 2018) εταιρεία με εφαρμογές «ψηφιακού περιπτέρου» και ειδήσεων. αποκτήθηκε από την Apple προκειμένου να ενισχύσει τις δικές της εκδόσεις και το τμήμα ειδήσεών της, και απορροφήθηκε ουσιαστικά μετά την κυκλοφορία της εφαρμογής Apple News + το 2019.
- 6) Το Shazam (400 εκατ. \$, 2017), η πολύ δημοφιλής και πρακτικά απόλυτα επιτυχημένη εφαρμογή αναγνώρισης τραγουδιών, ταίριαζε φυσικά και συμπλήρωνε αυτόματα την υπηρεσία μουσικής Apple Music.
- 7) Όπως προαναφέραμε και στην αναδρομή παραπάνω, η ιστορική εξαγορά της NeXT Computer (400 εκατ. \$, 1996), εταιρείας ανάπτυξης λογισμικού, που επανέφερε τον Steve Jobs στην εταιρεία που ξεκίνησαν όλα.
- 8) Η PrimeSense (360 εκατ. \$, 2013), εταιρεία τρισδιάστατης ανίχνευσης και απεικόνισης με έδρα το Ισραήλ, που προγενέστερα είχε χρησιμοποιηθεί και στο αξεσουάρ Kinect του Xbox της Microsoft. Πλέον βρίσκεται πίσω από την τεχνολογία ταυτοποίησης χρήστη και κλειδώματος/ξεκλειδώματος FaceID που περιλαμβάνεται στα iPhone X και έπειτα.

- 9) Η AuthenTec (356 εκατ. \$, 2012) με έδρα στη Φλόριντα, ασχολείται με υπηρεσίες αυθεντικοποίησης/ταυτοποίησης με αισθητήρες δακτυλικών αποτυπωμάτων, που βοήθησε την εταιρεία στην υλοποίηση της υπηρεσίας πληρωμών της, Apple Pay.
- 10) Η PA Semi (278 εκατ. \$, 2008) με έδρα την Καλιφόρνια, δραστηριοποιούταν στον τομέα κατασκευής μικροκυκλωμάτων και αποτέλεσε την πρώτη του είδους που η Apple εξαγόρασε όταν αναγνώρισε την ανάγκη για υπεροχή στον τομέα επεξεργαστών χαμηλής ισχύος για κινητές συσκευές.

Αθροιστικά, η Apple ξόδεψε 7,3 Δις \$ στις παραπάνω εξαγορές, με πάνω από το 40% αυτών να πηγαίνει στην απόκτηση της Beats Electronics που προαναφέραμε. Φυσικά, πολλές από τις μεγάλες εξαγορές της εταιρείας είχαν στόχο στην δημιουργία και βελτίωση της μέχρι στιγμής μεγαλύτερης επιτυχίας της, το iPhone, με τουλάχιστον τέσσερις εξ' αυτών να επικεντρώνονται στην απόδοση των μικροτσιπ και άλλων μερών των τηλεφώνων της. Συμπερασματικά, αυτό που καταλαβαίνουμε για τη στρατηγική της Apple από τα παραπάνω, είναι η εξέλιξη και αλλαγή στόχευσης από τους υπολογιστές και την πλατφόρμα Macintosh ('90), στην εστίασή της στις πιο επικερδείς κινητές συσκευές της (iPhone) και στις υπηρεσίες που συνοδεύουν αυτές (Apple Music, Apple TV+ κλπ), ενώ η επιρροή μερικών από τις αποκτηθείσες εταιρείες φαίνεται από την ενσωμάτωση χαρακτηριστικών των συσκευών (ταυτοποίηση με αποτύπωμα ή πρόσωπο στα Touch/FaceID αντίστοιχα, πληρωμές μέσω δικτύου Apple Pay κοκ). Παρά το μεγάλο της εύρος στις εταιρείες που εξαγοράζει, όπως πάντα, τίποτα δε συμβαίνει τυχαία και μη-στρατηγικά, η Apple φαίνεται να είναι πολύ επιλεκτική στο τι αγοράζει και με τι σκοπό. Δυο αξιοσημείωτα γεγονότα για το τέλος: ο ιδρυτής της Tesla, Elon Musk, αποκάλυψε πρόσφατα πως το 2013 που η εταιρεία του δυσκολευόταν οικονομικά, δέχτηκε πρόταση εξαγοράς από τον Cook για την αγορά της επιχείρησης ηλεκτρικών αυτοκινήτων, που δεν έγινε δεκτή, ενώ το 2019 εξαγόρασε την Drive.ai, εταιρεία στόλου αυτόνομων αυτοκινήτων, στην προσπάθειά της να ανοιχθεί και στον τομέα ανάπτυξης τεχνολογιών αυτόνομης οδήγησης, κάτι που ακόμα αναμένουμε να δούμε καρπούς...

3.4 Προϊόντα και Υπηρεσίες³⁵

Η Apple παρέχει υψηλής τεχνολογικής αξίας προϊόντα και υπηρεσίες, με μεγάλη ποικιλία είτε πρόκειται για υπολογιστές (φορητούς και μη), είτε για κινητά τηλέφωνα, είτε αξεσουάρ όλων αυτών, καθώς και διαδικτυακές υπηρεσίες που αναβαθμίζουν τη συνολική εμπειρία και ασφάλεια των χρηστών. Λίγα λόγια για τα πιο σημαντικά τεχνολογικά επιτεύγματα της εταιρείας ακολουθούν παρακάτω, με περισσότερες λεπτομέρειες σε μοντέλα, γενιές και αναβαθμίσεις να αναφέρονται ήδη στην ιστορική αναδρομή στην αρχή του Κεφαλαίου 3:

Τα **Mac**: οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές απ' όπου ξεκίνησαν όλα, αφού ήταν η αφορμή της ίδρυσης της Apple και το κεντρικό επιχειρησιακό κομμάτι που καταπιάστηκε τα πρώτα χρόνια αποκλειστικά. Πλέον το πλήθος των μοντέλων είναι μεγάλο, από επιτραπέζιους μέχρι φορητούς υπολογιστές, με ποικίλα μεγέθη (από 12 ιντσών φορητοί MacBook μέχρι 27 ιντσών επιτραπέζιοι iMacs), σε όλα τα μήκη τιμών, παραμετροποιήσιμοι στις ανάγκες του κάθε πελάτη, με πανίσχυρο hardware (Mac Pro) και πολύ εύχρηστο και διαισθητικό λειτουργικό σύστημα MacOS (πρώην OS X) με χρήσιμες δυνατότητες για εταιρικά, οικιακά και επαγγελματικά περιβάλλοντα (σουίτα εφαρμογών γραφείου τύπου Office, το iWork κ.ά.). Μέχρι πρότινος γινόταν αποκλειστική χρήση των επεξεργαστών της Intel, όμως σε μια κίνηση ματ που συντάραξε την αγορά, εδώ και μερικά χρόνια μεταβαίνει σε εσωτερική in-house έρευνα, ανάπτυξη και παραγωγή των δικών της επεξεργαστών, προκειμένου να προσφέρει ό,τι πιο τεχνολογικά άρτιο και φουτουριστικό, με αποτέλεσμα αφενός να «σπάει» το πολυετές μονοπώλιο της Intel που είχε αρχίσει να μην καινοτομεί πλέον, και αφετέρου να έχει τον πλήρη έλεγχο στην παραγωγή της αλλά και στη συνολική εμπειρία χρήσης χωρίς περιορισμούς από μεσάζοντες. Αυτή η αλλαγή ήδη αποφέρει καρπούς, αφού η εξοικονόμηση πόρων από δικαιώματα, πατέντες τρίτων και αγορά υλικού δίδεται στους M1 επεξεργαστές της, με εκπληκτικές επιδόσεις, αλλά και άνοδο στις πωλήσεις. Συγκεκριμένα, σε σύγκριση με τα PC που σημείωσαν άνοδο 55%, οι πωλήσεις Mac κατά το πρώτο τρίμηνο του 2021 εκτοξεύτηκαν στο 111,5%! Η εταιρεία IDC διαπίστωσε ότι η Apple πούλησε περίπου 6,6 εκατομμύρια Mac από τον Ιανουάριο έως τον Μάρτιο, σε σύγκριση με περίπου 3,3 εκατομμύρια την ίδια περίοδο πέρυσι. Αυτό το άλμα ήταν αρκετό για να αυξήσει το μερίδιο της Apple στην αγορά

³⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_Apple_Inc._products,
<https://www.reuters.com/article/us-apple-timeline-idUSTRE72170T20110302>,
https://apple.fandom.com/wiki/List_of_Apple_products

υπολογιστών από 5,8% σε 8% ³⁶. Ακολουθεί σχετικός πίνακας ³⁷ στον οποίο απεικονίζονται οι σχετικές πληροφορίες ετήσιας αύξησης:

Top 5 Companies, Worldwide Traditional PC Shipments, Market Share, and Year-Over-Year Growth, Q1 2021 (Preliminary results, shipments are in thousands of units)

Company	1Q21 Shipments	1Q21 Market Share	1Q20 Shipments	1Q20 Market Share	1Q21/1Q20 Growth
1. Lenovo	20,401	24.3%	12,826	23.7%	59.1%
2. HP Inc.	19,237	22.9%	11,722	21.7%	64.1%
3. Dell Technologies	12,946	15.4%	10,495	19.4%	23.4%
4. Apple	6,692	8.0%	3,164	5.8%	111.5%
5. Acer Group	5,837	7.0%	3,364	6.2%	73.5%
Others	18,868	22.5%	12,552	23.2%	50.3%
Total	83,981	100.0%	54,123	100.0%	55.2%

Source: IDC Quarterly Personal Computing Device Tracker, April 9, 2021

Τα **iPhone** και **iPad**: αν και άργησε να κάνει την είσοδό της στον κλάδο συσκευών κινητής τηλεφωνίας, με το πρώτο iPhone να ανακοινώνεται το 2007, η συστημική αλλαγή που επέφερε αυτό το ρηξικέλευθο έξυπνο τηλέφωνο, βρήκε τον ανταγωνισμό κυριολεκτικά «στον ύπνο». Μεγάλοι παίκτες του κλάδου, όπως οι γίγαντες Nokia, Sony Ericsson και άλλοι που μεσουρανούσαν πρακτικά για πάντα, δεν πήραν ποτέ στα σοβαρά τις καινοτομίες που παρουσιάστηκαν από την Apple, ενώ όταν άρχισαν να αντιδρούν μετά την άμεση επιτυχία του iPhone, ήταν ήδη αργά. Σχεδίαση, απλότητα και ευκολία χρήσης βρίσκονταν στον πυρήνα της φιλοσοφίας του, μπερδεύοντας τα όρια «μεταξύ κινητής συσκευής και υπολογιστή», όπως είχε ειπωθεί και στην παρουσίασή από τον Jobs. Ενδεικτικά, το 2020 τα έσοδα από τις πωλήσεις iPhone ανήρθαν σε σχεδόν 197 εκατ. δολάρια , ενώ οι ενεργές συσκευές παγκοσμίως φτάνουν τις 1042 εκατομμύρια ³⁸!

Μετά την απόλυτη επιτυχία του iPhone, το 2010 η Apple φέρνει στην αγορά ακόμα μια νέα συσκευή που παρόμοιά της δεν υπήρχε μέχρι εκείνη τη χρονική στιγμή. Χρησιμοποιώντας την επιτυχημένη συνταγή επιτυχίας του κινητού, η νέα ταμπλέτα iPad των 10 ιντσών ήταν ένα «μεγεθυμένο iPhone» σε μορφή σχεδόν φορητού υπολογιστή, αλλά πολύ κομψότερο, με εικονικό πληκτρολόγιο και λειτουργικό που άνοιξε νέα κεφάλαια στις προσφερόμενες

³⁶ <https://bgr.com/tech/m1-mac-sales-vs-pc-2021-idc-5919128/> και <https://www.macrumors.com/2021/01/19/mac-sales-skyrocketing-after-m1-launch/>

³⁷ <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47601721>

³⁸ <https://www.businessofapps.com/data/apple-statistics/>

εφαρμογές και λειτουργίες αυτών, με σκοπό να αλλάξει για πάντα τον τρόπο που καταναλώνουμε online περιεχόμενο, διαβάζουμε, δουλεύουμε ή παίζουμε παιχνίδια. Αναβαθμίζεται ετησίως όπως ακριβώς και το iPhone, με αναλυτικές λεπτομέρειες στην ιστορική επισκόπηση. Το 2020 τα αντίστοιχα έσοδα των πωλήσεων iPad έφτασαν τα 71,1 εκατ. δολάρια, παρόλο που δεν ήταν η καλύτερη χρονιά τους ³⁹.

Το Apple Watch: Το 2015 παρουσιάστηκε ακόμα μια εντελώς καινούρια για τα μέχρι τότε δεδομένα συσκευή, το έξυπνο ρολόι «Apple Watch», το οποίο συνδύαζε σε ένα μικρό και κομψό πακέτο στον καρπό χρόνια έρευνας και ανάπτυξης (φημολογείται ότι το όλο εγχείρημα ξεκίνησε από το 2011 σαν ιδέα), προκειμένου κάτι τόσο μικρό να περιέχει τόση καινοτομία στο εσωτερικό του. Από την πολύ ακριβή μέτρηση καρδιακών παλμών, μέχρι την μέτρηση κάθε λογής φυσική δραστηριότητα και παροχή όλων των μορφών ειδοποιήσεων από το κινητό, η εταιρεία φιλοδοξούσε να είναι η συσκευή που ο χρήστης δε θα αποχωριζόταν ποτέ από πάνω του, με στόχο την βελτίωση της ποιότητας ζωής του, την απελευθέρωση από το κινητό του, καθώς και ένα πιο “fit lifestyle”. Το Apple Watch λειτουργεί κυρίως σε συνδυασμό με το iPhone για λειτουργίες όπως η διαμόρφωση και εξατομίκευση της συσκευής, καθώς και το συγχρονισμό του με τις αντίστοιχες εφαρμογές στο κινητό, αλλά μπορεί να συνδεθεί και ξεχωριστά σε δίκτυα Wi-Fi για ορισμένους σκοπούς (κυρίως για χρήση Διαδικτύου και δεδομένων), όπως και άλλες βασικές λειτουργίες επικοινωνίας, ροής ήχου κοκ. Άλλες λειτουργίες του περιλαμβάνουν ξυπνητήρι-χρονόμετρο-μετρήσεις χρόνων και προπόνησης, πρόσβαση σε καιρό, χρηματιστήριο, επικαιρότητα, απεικόνιση φωτογραφιών από το iPhone, αναπαραγωγή πολυμέσων, χρήση φωνητικού ελέγχου μέσω Siri κ.ά. Τα πρώτα χρόνια δέχτηκε κριτική ακριβώς επειδή χρειαζόταν αποκλειστικά το iPhone για να λειτουργήσει, όμως αυτό άλλαξε αργότερα με την απελευθέρωσή του από τη συσκευή αφού απέκτησε δυνατότητες σύνδεσης σε δίκτυα κινητής τηλεφωνίας 4G για πραγματοποίηση κλήσεων και δεδομένων χωρίς επίπτωση στην αυτονομία του, ενώ η υψηλή του τιμή δεν το κάνει απλά ένα ακόμη ρολόι, αλλά ακόμα ένα τεχνολογικό gadget των 350+ δολαρίων ανάλογα την έκδοση, εξατομίκευση και αξεσουάρ.

Το iPod & iTunes: το 2001 ξεκίνησε η επανάσταση στις φορητές συσκευές αναπαραγωγής ήχου, με την παρουσίαση του πρώτου iPod, ένα κομψό MP3 player, με ενσωματωμένο σκληρό δίσκο για μνήμη αρχικά, ενώ με τη βελτίωση της τεχνολογίας και τη σμίκρυνση των τσιπ, αργότερα μετέβη σε ταχύτερη μνήμη τύπου flash. Ορισμένες εκδόσεις του μπορούν να

³⁹ Ο. π.

χρησιμεύσουν ως εξωτερικές συσκευές αποθήκευσης δεδομένων. Και ενώ φορητές συσκευές MP3 υπήρχαν από τα μέσα της δεκαετίας του '90, η Apple τα θεωρούσε «μεγάλα και ακατάλληλα ή μικρά και άχρηστα» με «απαίσια» εμπειρία χρήστη. Τα iPod ήταν εύκολα στη χρήση και παρουσίασαν έναν απλό, μινιμαλιστικό σχεδιασμό, ενώ τα μικρά λευκά ακουστικά τους έγιναν το σήμα κατατεθέν τους παγκοσμίως. Με την λειτουργικότητα και την (μετέπειτα) συμβατότητά τους μεταξύ διαφορετικών πλατφορμών (συμβατό και με τα ανταγωνιστικά Microsoft Windows), τα iPod κυριάρχησαν αμέσως στην αγορά πέρα από οποιαδήποτε άλλη συσκευή που είχε παρουσιάσει ποτέ η Apple στον τομέα των φορητών συσκευών. Εκτός από την φήμη τους ως την καλύτερη συσκευή ψυχαγωγίας, τα iPod χρησιμοποιούνταν και ως επαγγελματικές συσκευές: κυβερνητικές υπηρεσίες, μεγάλα ιδρύματα και διεθνείς οργανισμοί έχουν στραφεί στα iPod ως «μηχανισμός διανομής» για την επικοινωνία και την κατάρτιση επιχειρήσεων, όπως η Royal and Western Infirmarys στη Σκωτία, όπου τα iPod χρησιμοποιούνταν για την εκπαίδευση νέου προσωπικού ⁴⁰.

Ακόμη, το 2003 παρουσιάζεται ως η φυσική επέκταση των συσκευών αυτών το ηλεκτρονικό κατάστημα μουσικής iTunes Store, μια τεράστια βιβλιοθήκη πολυμέσων που επιτρέπει στους χρήστες iPod να αγοράζουν νόμιμα μουσική μέσω Διαδικτύου, να την κατεβάζουν στους υπολογιστές τους και να τη συγχρονίζουν τελικά στα iPod τους. Αυτή η κίνηση, όπως προαναφέραμε, είχε πολύ θετική επίδραση στο φαινόμενο πειρατείας που μεσουρανούσε εκείνα τα χρόνια, με δραστική μείωσή της ⁴¹. Εκτός από μουσική, το iTunes Store μετέπειτα άρχισε να είναι και πλατφόρμα διανομής τηλεοπτικών προγραμμάτων, σειρών αλλά και ταινιών, επιτρέποντας στην εταιρεία να αποτελεί έναν από τους κορυφαίους ηλεκτρονικούς λιανοπωλητές περιεχομένου στις ΗΠΑ. Ενδεικτικά, μέχρι τα μέσα του 2020, το iTunes διαθέτει στη βάση του 60 εκατομμύρια τραγούδια, 2,2 εκατομμύρια εφαρμογές, 25.000 τηλεοπτικές εκπομπές και 65.000 ταινίες ⁴². Το iTunes Store είναι διαθέσιμο στις περισσότερες Apple συσκευές, στους Mac, στα iPhone, iPad, iPod και το Apple TV, όπως και σε περιβάλλον Windows, με την αντίστοιχη εφαρμογή iTunes. Οι αγορές από το κατάστημα είναι δυνατές και σε τρίτες συσκευές οικιακής ψυχαγωγίας όπως τα Roku, Amazon Fire TV και ορισμένες έξυπνες τηλεοράσεις των μεγαλύτερων κατασκευαστών ⁴³.

⁴⁰ <https://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4859302.stm>, <https://en.wikipedia.org/wiki/iPod>

⁴¹ <https://www.wired.com/2010/11/st-essay-nofreebird/>

⁴² Apple Keynote Presentation 2020 (YouTube)

⁴³ https://en.wikipedia.org/wiki/iTunes_Store

Λογισμικό: όσο σημαντικό είναι το υλικό / hardware για την επιτυχία της εταιρείας, αντίστοιχα σπουδαίο ρόλο παίζει και το λογισμικό / software που συνοδεύει τις συσκευές της, κινητές ή σταθερές. Οι προσπάθειες της εταιρείας δεν αφορούν όμως μόνο στο σχεδιασμό λογισμικού για μεμονωμένες συσκευές, αλλά και την αρμονική διασύνδεση, αλληλεπίδρασης και διαλειτουργικότητα αυτών (continuity) προσφέροντας απaráμιλλη εμπειρία χρήσης.

Στις κινητές συσκευές της έχουμε το λειτουργικό iOS (πρώην iPhone OS), το δεύτερο πιο διαδεδομένο λειτουργικό μετά το Android της Google, που αποτελεί ουσιαστικά και τη βάση για 3 επιμέρους λειτουργικά συστήματα των συσκευών της: iPadOS, tvOS και watchOS για ταμπλέτες, τη συσκευή streaming και το ρολόι της αντίστοιχα. Πρόκειται για ιδιόκτητο λογισμικό με πνευματικά δικαιώματα, παρόλο που κάποια μέρη του κώδικα είναι «ανοιχτά» (open source). Μεγάλες εκδόσεις του κυκλοφορούν ετησίως με νέες προσθήκες, βελτιώσεις και αναβαθμίσεις σε λειτουργίες, εμφάνιση και εμπειρία χρήσης –αυτή τη στιγμή βρισκόμαστε στην έκδοση iOS 14. Αντίστοιχα με τη φιλοσοφία του iTunes Store, το λειτουργικό συνοδεύει το κατάστημα εφαρμογών της Apple, App Store, το οποίο παρουσιάστηκε το 2008, ένα χρόνο αργότερα από την παρουσίαση του πρώτου iPhone, με μόλις 500 εφαρμογές αρχικά, ενώ σήμερα διαθέτει ένα πλούσιο κατάλογο με 4,3 εκατ. εφαρμογές, προγράμματα και παιχνίδια⁴⁴.

Στους υπολογιστές της προσφέρει το macOS (πρώην Mac OS X) από το 2001, με υλοποίηση Unix που είχε αναπτυχθεί αρχικά στην εταιρεία NeXT (βλ. ιστορική αναδρομή) από το '80 μέχρι να την εξαγοράσει η Apple αρχές του '97. Αποτελεί το δεύτερο πιο διαδεδομένο λειτουργικό υπολογιστών. Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο του brand identity του λειτουργικού είναι και η ιδιαιτερότητα στις ονομασίες του: για πολλά χρόνια χρησιμοποιούσε το ρωμαϊκό αριθμητικό «X» (= 10), σε συνδυασμό με κωδικές ονομασίες από είδη γατών (!) (πχ. Mac OS X Puma, Leopard, Lion κλπ.), ενώ αργότερα άλλαξε σε ονομασίες γνωστών τοποθεσιών της Καλιφόρνια (πχ. macOS Yosemite, Sierra, Catalina κλπ.). Η τελευταία έκδοση την τρέχουσα στιγμή είναι η 12^η macOS Monterey. Ανά τα χρόνια, το macOS έχει υποστηρίξει τρεις μεγάλες αρχιτεκτονικές επεξεργαστών, ξεκινώντας με υπολογιστές που βασίζονταν σε PowerPC τεχνολογία το 1999, στη συνέχεια το '06 άλλαξε σε αρχιτεκτονική Intel, ενώ προσφάτως από το '20 και έπειτα, όπως αναφέραμε παραπάνω στους Mac, ξεκίνησε τη μετάβαση σε επεξεργαστές που κατασκευάζει η ίδια “in-house”, αρχιτεκτονικής 64-bit ARM, με κωδική ονομασία M1.

⁴⁴ <https://www.businessofapps.com/data/app-stores/>, 9στοιχεία Νοέμβρης '20)

Επιπρόσθετα, πέραν των λειτουργικών συστημάτων της, προσφέρει και μια σειρά βοηθητικού λογισμικού –με universal διαθεσιμότητα σε mac και iOS- με υποστήριξη προγραμμάτων τύπου Office, τη σουίτα iWork, με επεξεργαστή κειμένου, υπολογιστικό φύλλο και παρουσιάσεις (Pages, Numbers, Keynote αντίστοιχα). Στον τομέα ψυχαγωγίας, διαθέτει τη σουίτα iLife, με εφαρμογές προβολής, οργάνωσης και επεξεργασίας φωτογραφιών, λογισμικό επεξεργασίας βίντεο και δημιουργίας μουσικών συνθέσεων (iPhoto, iMovie, Garage-Band αντίστοιχα), ενώ δεν ξεχνά και τους επαγγελματίες με εξειδικευμένο λογισμικό που προτιμάται από βιομηχανίες του χώρου (Final Cut Pro για κινηματογραφιστές, Logic Pro για μουσικούς και στούντιο μεταξύ άλλων), όπως και προγραμματιστικά εργαλεία ανάλυσης, διαχείρισης, προσομοίωσης και αποσφαλμάτωσης για software engineers (πχ. X Code) που δημιουργούν εφαρμογές για iOS & macOS.

Υπηρεσίες και άλλα..

Apple Pay ⁴⁵: η ιδιόκτητη υπηρεσία πληρωμής μέσω κινητού και ψηφιακού πορτοφολιού (Apple Wallet) που επιτρέπει στους χρήστες εύκολα, γρήγορα, άυλα και με υποδειγματική τήρηση ασφαλείας να πραγματοποιούν πληρωμές είτε δια ζώσης, είτε διαδικτυακά μέσω των εφαρμογών στο iOS και γενικά στο Διαδίκτυο μέσω του προγράμματος περιήγησης που διαθέτει, τον Safari. Η υπηρεσία λανσαρίστηκε το 2013 και υποστηρίζεται σε iPhone, Apple Watch, iPad και Mac. Λειτουργεί ψηφιοποιώντας τις φυσικές χρεωστικές/πιστωτικές κάρτες και την ενσωματωμένη λειτουργία τσιπ που διαθέτουν, για την πραγματοποίηση ανέπαφων συναλλαγών. Δουλεύει καθολικά, με την υποστήριξη της υπάρχουσας υποδομής τερματικών POS, ενώ προσθέτει και δεύτερο βήμα ταυτοποίησης μέσω της χρήσης της αναγνώρισης προσώπου ή δαχτυλικού αποτυπώματος που διαθέτουν οι συσκευές της. Πλησιάζοντας ο χρήστης τη συσκευή του σε ένα τερματικό, οι συσκευές επικοινωνούν ανέπαφα μέσω ασύρματης και ασφαλούς NFC τεχνολογίας ⁴⁶ για την ολοκλήρωση της συναλλαγής, τηρώντας τα πρωτόκολλα κρυπτογράφησης και αυθεντικοποίησης του δικτύου. Είναι διαθέσιμο σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο και προσφάτως υποστηρίχθηκε από την ελληνική Alpha Bank. Τέλος, επεκτείνοντας τις δυνατότητες του εικονικού πορτοφολιού της, η Apple κάνει χρήση αυτού του συστήματος ώστε να προσφέρει την ευκολία στους χρήστες να ενσωματώσουν και άλλα είδη καρτών στην υπηρεσία, πέραν των τραπεζικών, όπως κάρτες MMM και εισόδου σε

⁴⁵ <https://www.apple.com/apple-pay/> , https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Pay

⁴⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Near-field_communication

σχολές/επιχειρήσεις για παράδειγμα, αλλά και εικονικό κλειδί αυτοκινήτου (BMW), με σκοπό την κατάργηση του πλαστικού και την ανάγκη κατοχής πολλών διαφορετικών καρτών ή κλειδιών. Η αποδοχή και υιοθέτηση του κοινού ήταν τόσο μεγάλη που τις τρεις πρώτες ημέρες της διαθεσιμότητας της υπηρεσίας, πάνω από 1 εκατ. κάρτες είχαν καταχωριστεί στο σύστημα.

iCloud⁴⁷: η ψηφιακή λύση «νέφους» (cloud storage - cloud computing service) της Apple που παρουσιάστηκε το 2011. Το iCloud επιτρέπει στους χρήστες να αποθηκεύουν τα δεδομένα τους, όπως έγγραφα, φωτογραφίες, μουσική και άλλα σε απομακρυσμένους διακομιστές με τη δυνατότητα λήψης σε συσκευές iOS, Mac ή Windows, το διαμοιρασμό και αποστολή δεδομένων σε άλλους χρήστες και τη διαχείριση των συσκευών τους σε περίπτωση απώλειας ή κλοπής. Ακόμη μια χρήσιμη λειτουργία του iCloud είναι και η ασύρματη δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας των δεδομένων των συσκευών απευθείας στο νέφος, αντί να υπάρχει η ανάγκη χειροκίνητης δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας σε υπολογιστές Mac ή Windows χρησιμοποιώντας το iTunes τοπικά, όπως γινόταν στο παρελθόν. Το iCloud αντικατέστησε την υπηρεσία MobileMe της Apple, ως το κεντρικό σημείο συγχρονισμού email, επαφών, ημερολογίων, σελιδοδεικτών, σημειώσεων, υπενθυμίσεων, εγγράφων, φωτογραφιών και άλλων δεδομένων των χρηστών. Για την υποδομή του νέφους της, διαθέτει 11 «φάρμες» / data center που υποστηρίζουν τις απαιτητικές λειτουργίες των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πριν από ένα μήνα, επέκτεινε τις λειτουργίες του νέφους της, με ακόμα μεγαλύτερη έμφαση σε ζητήματα ιδιωτικότητας και προστασίας δεδομένων των χρηστών κατά την περιήγησή τους στο Διαδίκτυο κλπ, με το iCloud+ και χαρακτηριστικά όπως προσωπικό και ιδιωτικό VPN⁴⁸, Hide My Email με την παροχή προσωρινών λογαριασμών mail για προστασία από διαφημιστές και άλλες ενοχλήσεις, καθώς και απεριόριστο όριο αποθηκευτικού χώρου για βίντεο από κάμερες ασφαλείας για όσους χρησιμοποιούν υπηρεσίες και περιφερειακά «έξυπνου σπιτιού». Το 2018 εκτιμάται ότι το iCloud είχε περί τα 850 εκατ. χρήστες.

iMessage⁴⁹ και **FaceTime**⁵⁰: Το iMessage αποτελεί υπηρεσία ανταλλαγής άμεσων μηνυμάτων που αναπτύχθηκε από την Apple και παρουσιάστηκε το 2011. Το iMessage λειτουργεί αποκλειστικά και δωρεάν στις πλατφόρμες macOS, iOS, iPadOS και watchOS, ως είναι μια εναλλακτική λύση των SMS / MMS για χρήστες με τις υποστηριζόμενες πλατφόρμες. Τα βασικά χαρακτηριστικά του περιλαμβάνουν την αποστολή κειμένου, εικόνων, βίντεο,

⁴⁷ <https://support.apple.com/guide/icloud/welcome/icloud> , <https://en.wikipedia.org/wiki/iCloud>

⁴⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_private_network

⁴⁹ <https://support.apple.com/en-us/HT206906> , <https://en.wikipedia.org/wiki/iMessage>

⁵⁰ <https://support.apple.com/en-us/HT204380> , <https://en.wikipedia.org/wiki/FaceTime>

αρχείων, ενώ προσφέρει αναφορά παράδοσης και ανάγνωσης από τον αποδέκτη των μηνυμάτων, αλλά και 100% κρυπτογράφηση, έτσι ώστε μόνο ο αποστολέας και ο παραλήπτης, (ούτε η ίδια η Apple) να μπορούν να διαβάσουν τα μηνύματα. Η υπηρεσία επιτρέπει επίσης την αποστολή δεδομένων τοποθεσίας και αυτοκόλλητων. Το πρωτόκολλο iMessage βασίζεται στην υπηρεσία Apple Push Notification (APN) - ένα ιδιόκτητο, δυαδικό πρωτόκολλο ⁵¹. Δημιουργεί μια σύνδεση «Keep-Alive» με τους διακομιστές της Apple. Κάθε σύνδεση έχει τον δικό της μοναδικό κωδικό, ο οποίος λειτουργεί ως αναγνωριστικό της διαδρομής που πρέπει να χρησιμοποιείται για την αποστολή μηνύματος σε μια συγκεκριμένη συσκευή. Η σύνδεση κρυπτογραφείται με TLS χρησιμοποιώντας ένα πιστοποιητικό από την πλευρά του πελάτη, το οποίο ζητείται από τη συσκευή κατά την ενεργοποίηση της υπηρεσίας. Το FaceTime αποτελεί προϊόν βιντεοκλήσεων που αναπτύχθηκε από την Apple επίσης το 2011. Το FaceTime υποστηρίζει οποιαδήποτε συσκευή iOS με μπροστινή “selfie” κάμερα και οποιονδήποτε υπολογιστή Mac εξοπλισμένο με αντίστοιχη FaceTime κάμερα. Εκτός από βίντεο διάσκεψη, προσφέρει και απλές φωνητικές κλήσεις, μέσω FaceTime Audio. Φυσικά, οι υπηρεσίες διατίθενται δωρεάν, με κρυπτογράφηση σε όλες τις υποστηριζόμενες πλατφόρμες και συσκευές (οι περισσότερες συσκευές iPhone - iPad - Mac που παρουσιάστηκαν μετά το ‘11). Το FaceTime λειτουργεί δημιουργώντας μια σύνδεση μεταξύ δύο υποστηριζόμενων συσκευών, μέσω δεδομένων κινητής ή WiFi. Παρόλο που από το λανσάρισμά του το ’11 και μέχρι πρότινος δεν ήταν διαθέσιμο και συμβατό με τρίτες συσκευές ή άλλες υπηρεσίες κλήσεων βίντεο, αυτό άλλαξε φέτος με την τροποποίηση της υπηρεσίας στο επερχόμενο iOS 15, ώστε να υποστηρίξει οποιαδήποτε άλλη τρίτη συσκευή ή λειτουργικό κάνοντας το FaceTime διαθέσιμο καθολικά σαν υπηρεσία μέσω ενός συστήματος προσκλήσεων/links σε εικονικά “rooms”, όπως πχ. τα WebEx, Zoom κ.ά. προγράμματα τηλεδιάσκεψων.

Η **Apple Card** ⁵² είναι μια πιστωτική κάρτα που δημιουργήθηκε από την Apple το 2019 και εκδούσα αρχή την Goldman Sachs, σχεδιασμένη κυρίως για χρήση με το Apple Pay και Wallet σε συσκευές όπως iPhone, iPad, Apple Watch ή Mac. Προς το παρόν, είναι διαθέσιμο μόνο στις ΗΠΑ και σχεδιάστηκε για «μια πιο υγιή χρηματοοικονομική ζωή» όπως σημειώνει η καμπάνια της ίδιας. Οι χρήστες μπορούν να υποβάλουν αίτηση για την κάρτα απευθείας από την εφαρμογή Wallet και μετά την άμεση έγκριση, μια ψηφιακή κάρτα διατίθεται αμέσως σε όλες τις συσκευές του χρήστη. Μπορεί επίσης να γίνει παραγγελία και φυσικής κάρτας,

⁵¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Binary_protocol

⁵² <https://www.apple.com/apple-card/>, <https://support.apple.com/el-gr/guide/iphone/iph8f6edb8bc/ios>
https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Card

κατασκευασμένη από τιτάνιο, για χρήση σε καταστήματα και μέρη που δεν είναι δυνατές οι ανέπαφες συναλλαγές. Προσφέρει χρήσιμα εργαλεία ανάλυσης και παρακολούθησης εξόδων, συναλλαγών και κινήσεων, αλλά και λειτουργίες όπως προγραμματισμό αυτόματων πληρωμών, ενώ προσφάτως ανακοίνωσε ότι θα εισαγάγει κοινούς λογαριασμούς και επιπλέον κατόχους καρτών με την επωνυμία Apple Card Family. Αγορές που πραγματοποιούνται με τη φυσική κάρτα επιβραβεύονται με 1% επιστροφή, οι αγορές που πραγματοποιούνται άυλα μέσω Apple Pay κερδίζουν 2% και οι αγορές στα ίδια τα Apple Stores ή άλλους επιλεγμένους συνεργάτες κερδίζουν 3%. Δεν χρεώνονται κόστη συναλλαγών εξωτερικού, υπερημερίας ή καθυστερήσεων, ετήσια συνδρομή κάρτας, αλλά υπάρχουν τέλη και τοκισμός για υπόλοιπο και ανταλλαγές που χρεώνονται στον προμηθευτή.

Με το λανσάρισμα της κάρτας της, στην ίδια παρουσίαση το 2019 έφερε στην αγορά μια σειρά άλλων συνδρομητικών υπηρεσιών που περιλαμβάνουν τα **Apple TV+** ⁵³, **Apple News+** ⁵⁴, και **Apple Arcade** ⁵⁵, υπηρεσίες παροχής πρωτότυπου τηλεοπτικού περιεχομένου παρόμοιο του Netflix & Amazon Prime Video, επικαιρότητας και πλατφόρμας παιχνιδιών αντίστοιχα.

Το **Apple Music** ⁵⁶ είναι μια υπηρεσία streaming μουσικής και βίντεο, παρόμοιο του Spotify και άλλων, που ανακοινώθηκε το 2015. Οι χρήστες επιλέγουν μουσική στη συσκευή τους κατά παραγγελία ή μπορούν να ακούσουν υπάρχουσες λίστες αναπαραγωγής. Η υπηρεσία περιλαμβάνει επίσης τους διαδικτυακούς ραδιοφωνικούς σταθμούς Apple Music 1, Apple Music Hits και Apple Music Country, οι οποίοι μεταδίδουν ζωντανά σε περισσότερες από 200 χώρες όλο το 24ωρο. Οι νέοι συνδρομητές λαμβάνουν μια δωρεάν δοκιμαστική περίοδο 6 μηνών προτού η υπηρεσία χρειαστεί ανανέωση σε μηνιαία συνδρομή. Αμέσως μετά την παρουσίαση της υπηρεσίας, η απήχισή της ήταν μεγάλη, συγκεντρώνοντας 10 εκατ. συνδρομητές μέσα στο πρώτο εξάμηνο και το 2020 είχε ξεπεράσει το φράγμα των 70 εκατομμυρίων!

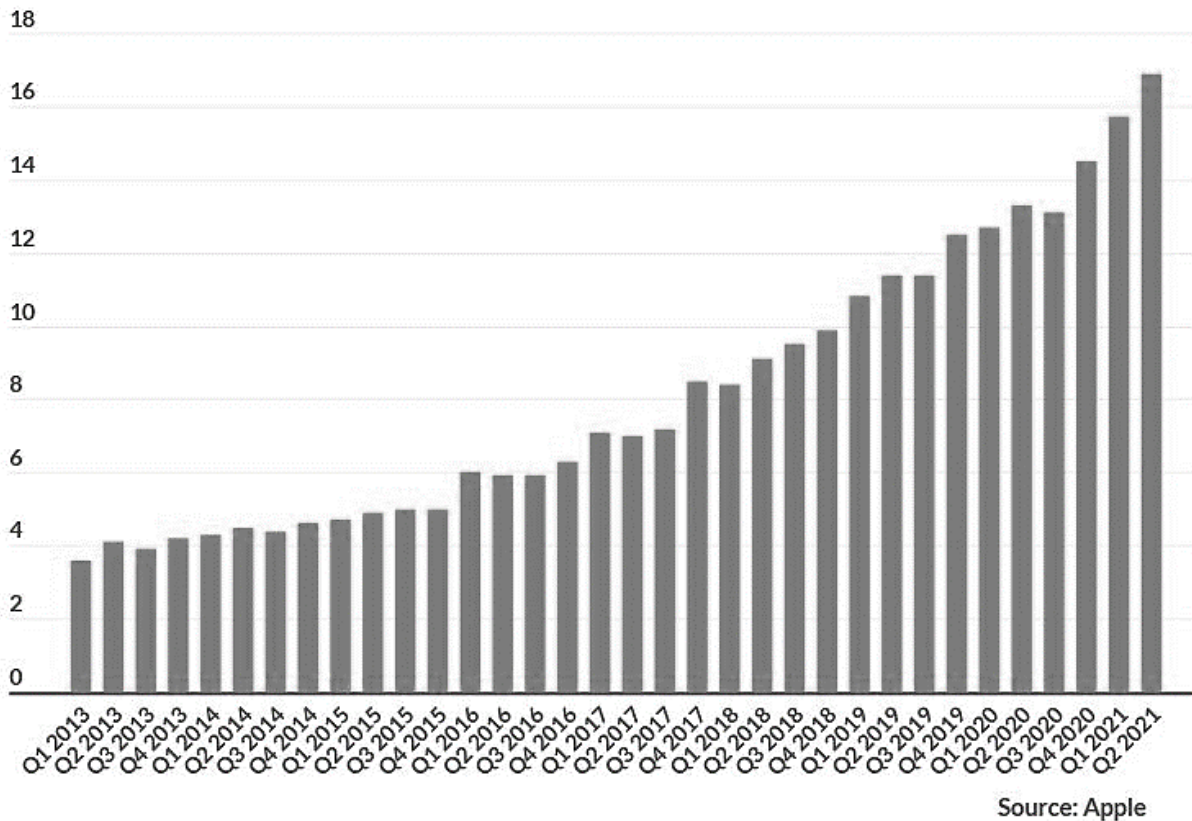
⁵³ <https://www.apple.com/apple-tv-plus/>

⁵⁴ <https://www.apple.com/apple-news/>

⁵⁵ <https://www.apple.com/gr/apple-arcade/>

⁵⁶ <https://www.apple.com/apple-music/> , https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Music

Πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρεία δε συνηθίζει να δημοσιεύει τους αριθμούς συνδρομητών για ορισμένες εφαρμογές ξεχωριστά, αλλά συνολικά. Ενδεικτικά, λοιπόν, παρουσιάζουμε ένα γράφημα ⁵⁷ που συγκεντρώνει τα τετραμηνιαία έσοδα των Apple υπηρεσιών ανά τα χρόνια (σε Δις Δολάρια):



Για το 2021 παρατηρούμε τη μεγαλύτερη αύξηση στο Q2, στα σχεδόν 17 Δις δολάρια για τις υπηρεσίες της, ενώ πολλοί αναλυτές εκτιμούν έκρηξη στα στατιστικά υπολογίζοντας ότι ενδέχεται να φτάσουν ακόμη και τα 50 Δις κέρδους μέχρι το 2025! Τέλος, οι συνολικοί συνδρομητές των Apple υπηρεσιών το 2020 έφτασε τα 620 εκατομμύρια.

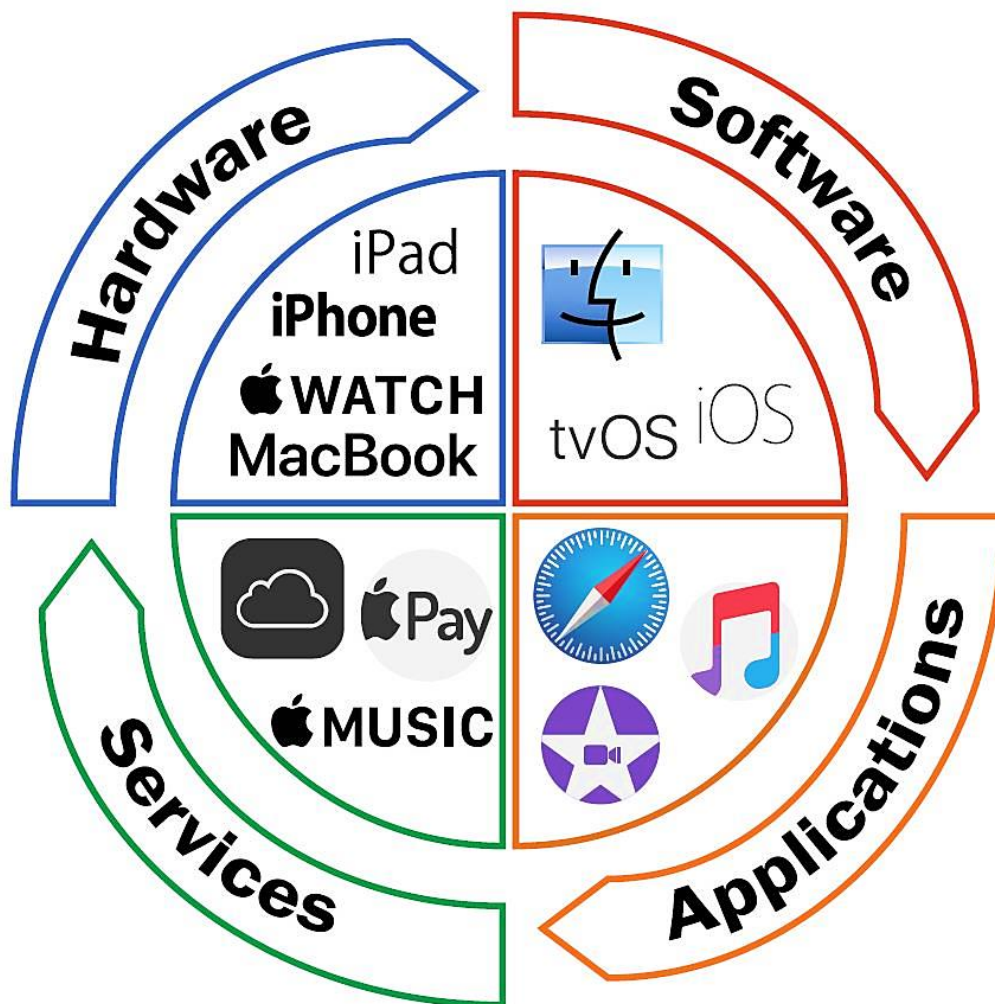
3.5 Το Οικοσύστημα

Όπως αναφέραμε συνοπτικά και στο εισαγωγικό κεφάλαιο, αυτός ο «περιφραγμένος κήπος» ⁵⁸ που βρίσκεται στον πυρήνα του στρατηγικού σχεδιασμού και διαφυλάσσεται όσο

⁵⁷ <https://www.businessofapps.com/data/apple-statistics/>

⁵⁸ <https://www.theverge.com/2021/6/7/22521476/apple-walled-garden-carrier-app-store-innovation>

τίποτα άλλο, είναι το περιβόητο οικοσύστημα της Apple, γύρω από το οποίο περιστρέφονται τα κυρίως προϊόντα και υπηρεσίες της.



Γενικά, ως οικοσύστημα ορίζουμε μια «βιολογική κοινότητα με οργανισμούς σε αλληλεπίδραση»⁵⁹, ενώ στην περίπτωση που εξετάζουμε, ο όρος αναφέρεται σε μια ομάδα συσκευών υψηλής τεχνολογίας με εξειδικευμένο λογισμικό που λειτουργούν αρμονικά μαζί και δημιουργούν ένα συνεργατικό δίκτυο. Έχουν προσπαθήσει και άλλες μεγάλες εταιρείες, ειδικά στον τομέα της πληροφορικής, τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών να δημιουργήσουν αντίστοιχες προϊόντικές «οικογένειες», αλλά καμία δεν σημειώνει την επιτυχία της Apple με το τόσο δεμένο και αποδοτικό της σύστημα.

Ουσιαστικά, πέραν της ευχρηστίας και απρόσκοπτης λειτουργίας που προσφέρει στους καταναλωτές, αποτελεί και τεράστιο πλεονέκτημα για την εταιρεία, επιχειρηματικά και οικονομικά, αφού είναι ένα μέσο διατήρησης της πελατειακής της βάσης (customer retention

⁵⁹ <https://applemagazine.com/the-apple-ecosystem/36702>

strategy) κάνοντας τους να ξοδεύουν περισσότερα στις υπηρεσίες της, αλλά και εξαιρετικά δύσκολη την αλλαγή σε άλλες ανταγωνιστικές πλατφόρμες άπαξ και «δεθούν» σε αυτό. Όλα ξεκινούν με ένα iPhone για παράδειγμα και σε λίγο καιρό δεν είναι απίθανη η απόκτηση ενός iPad, ή Mac, ή Apple Watch, ή αξεσουάρ όπως AirPods και HomePod. Η εμπειρία χρήσης γίνεται ακόμα πιο μαγική και όλα συνδέονται και αλληλεπιδρούν αρμονικά και μαγικά μεταξύ τους. Παρ' όλο που υπάρχουν φτηνότερα ανταγωνιστικά υποκατάστατα στην αγορά, κανένα δεν προσφέρει τη διασύνδεση και εμπειρία χρήσης όπως όλα τα παραπάνω μαζί, ενώ ταυτόχρονα ο χρήστης «κλειδώνεται» ακόμα πιο βαθιά στον κόσμο της Apple. Αλλά και να ήθελε για παράδειγμα να χρησιμοποιήσει προϊόντα και υπηρεσίες τρίτων, η εμπειρία θα ήταν τουλάχιστον κακή, αφού προφανώς τα Apple προϊόντα δεν είναι συμβατά με κανένα ανταγωνιστικό, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων που επιτρέπονται μια και δε θα υπονομεύσουν το επιχειρησιακό μοντέλο της.

Και παρά το γεγονός ότι το παραπάνω ακούγεται τουλάχιστον θεωρία συνωμοσίας, είναι μια ευχάριστη «παρενέργεια» υπέρ της κερδοφορίας της εταιρείας, η οποία δημιούργησε πράγματι κάτι εντυπωσιακό, που δουλεύει έξοχα –εξάλλου αν ήταν απλώς ένα φτηνό κόλπο αύξησης εσόδων, δε θα είχε την πιστότητα κοινού, ούτε θα δούλευε τόσο καλά ώστε να είναι λόγος απόκτησης Apple συσκευών. Ο τρόπος που λειτουργεί είναι απλός, αλλά περίτεχνα δομημένος στο παρασκήνιο: ειδικό λογισμικό σε συνεργασία με το «νέφος» iCloud (και κατ' επέκταση τα AirPlay και AirDrop) επιτρέπουν στο χρήστη να ξεκινήσει ένα πρότζεκτ σε μια συσκευή και να την συνεχίσει ακριβώς από το ίδιο σημείο σε μια άλλη! Δημιουργώντας πχ ένα έγγραφο Pages στο Mac εντός σπιτιού, αλλά υπάρχει ανάγκη απουσίας από αυτό, χωρίς κανένα κόπο μπορεί να συνεχιστεί η συγγραφή στο iPhone καθ' οδόν και οπουδήποτε, αφού το iCloud έχει φροντίσει για αυτή την απρόσκοπτη συνέχιση. Το ίδιο ισχύει και για μηνύματα ή κλήσεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν από οποιαδήποτε συσκευή, αδιάλειπτα και αυτόματα χωρίς ρυθμίσεις και κόπο. Ή ακόμη με τα ακουστικά AirPods, τα οποία αλλάζουν αυτόματα πηγή ήχου, ανάλογα με το ποια συσκευή κρατάμε κάθε φορά στα χέρια μας, τόσο απλά!

Στρατηγικά, το Οικοσύστημα της Apple μπορεί να συνοψιστεί στα εξής βασικά χαρακτηριστικά, που οι χρήστες απολαμβάνουν:

- 1) Η δημιουργικότητα που προβάλλει η εταιρεία μέσω αυτών των προϊόντων και λειτουργιών τους, εντυπωσιάζει τους πελάτες παρακινώντας τους να αναβαθμίζουν συχνά στα τελευταία μοντέλα της

- 2) Αποδοτικότητα στην απρόσκοπτη αλληλεπίδρασή τους μόνο σε συνδυασμό με άλλα προϊόντα και υπηρεσίες της Apple
- 3) Κοινωνικό «στάτους» και αποτελεσματικότητα που είναι συνυφασμένα με τη χρήση προϊόντων Apple και μόνον.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν δύο ζητήματα: πρώτον, η οικονομική υποστήριξη ενός τέτοιου συστήματος από πλευράς καταναλωτή ολοένα και αυξάνει, μια και μην ξεχνάμε ότι η εταιρεία προσφέρει μόνο premium προϊόντα, τα πιο ακριβά στην κατηγορία τους παγκοσμίως. Και ακριβώς πάνω σε αυτό βασίζεται και η στρατηγική της εταιρείας, αφού γνωρίζει τη δυσκολία για τους πελάτες να ξεφύγουν από το οικοσύστημά της. Επιπροσθέτως, σε ένα πρόσφατο σκάνδαλο ⁶⁰, η Apple «πιάστηκε» να επιβραδύνει επίτηδες μέσω των αναβαθμίσεων του λειτουργικού της παλαιότερα μοντέλα iPhone, προκειμένου να αναγκάσει τους χρήστες να αναβαθμίσουν σε νεότερα (και ακριβότερα) – πρακτική για την οποία και τιμωρήθηκε με πρόστιμο 25 εκατ. Ευρώ στην ΕΕ για την σκόπιμη «προγραμματισμένη απαρχαίωση» των συσκευών της, χωρίς ενημέρωση των χρηστών. Τέλος, πολλοί χρήστες σε ψυχολογικό επίπεδο δεν προτιμούν να αναγκάζονται να είναι «αιχμάλωτοι» καμιάς εταιρείας, ανεξαρτήτως των προνομίων που μπορεί ταυτόχρονα να απολάμβαναν, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας άποψης αυτό του ίδιου του συνιδρυτή της (!) Steve Wozniak, ο οποίος υποστήριξε ότι «δεν του αρέσει να βρίσκεται στο οικοσύστημα της Apple επειδή δεν του αρέσει να παγιδεύεται και προτιμά να είναι ανεξάρτητος» ⁶¹.

3.6 Εταιρική Ευθύνη και Κουλτούρα

Η Apple είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένη και εναρμονισμένη με τα τελευταία πρότυπα και πρωτοβουλίες *Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (EKE / CSR)*, ειδικά μετά την ανάληψη των καθηκόντων ηγεσίας από τον Tim Cook το 2011. Επικεφαλής των εν λόγω πρωτοβουλιών είναι η Lisa Jackson, Αντιπρόεδρος Περιβαλλοντικών Προγραμμάτων, που αναφέρει απευθείας στον Cook, ενώ 1 εκατ. και πλέον είναι ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στις εγκαταστάσεις προμηθευτών της Apple, κάτι που είναι φυσικό να έχει σημαντικές κοινωνικές επιπτώσεις. Στον αντίποδα της τωρινής εικόνας, ο τέως Διευθύνων Σύμβουλος, Jobs, «δεν ήταν γνωστός για το φιλανθρωπικό του έργο, πολλοί αναρωτήθηκαν

⁶⁰ <https://www.bbc.com/news/technology-51413724>

⁶¹ <https://www.cultofmac.com/397713/wozniak-i-dont-like-being-trapped-in-apples-ecosystem/>

εάν έκανε ανώνυμες δωρεές σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, κάποιιο τον επέκριναν για την έλλειψη δημοσίων δωρεών, ενώ άλλοι τον υπερασπίστηκαν»⁶².

Ο Tim Cook αποτελεί ενεργό μέλος του Συμβουλίου Αειφόρας Αστικοποίησης του Ινστιτούτου Paulson⁶³, που σε συνεργασία με άλλα ανώτατα στελέχη και Διευθύνοντες Συμβούλους κορυφαίων δυτικών και κινεζικών εταιρειών, προσπαθούν να προωθήσουν την βιώσιμη ανάπτυξη στην Κίνα, ως το επίκεντρο της βιομηχανικής παραγωγής των προϊόντων της.

Ας δούμε αναλυτικά μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα πρωτοβουλιών και προγραμμάτων ΕΚΕ που υποστηρίζει η Apple:

Εργασία και Ανθρώπινα Δικαιώματα: επιβάλλει έναν αυστηρό Κώδικα Δεοντολογίας στους Προμηθευτές, που έχει τη φήμη του πιο σκληρού στον κλάδο από κάθε άλλη εταιρεία. Αφιέρωσε πόρους με σκοπό την κατάρτιση και εκπαίδευση πάνω από 19,5 εκατ. υπαλλήλους που απασχολούν οι προμηθευτές της, σχετικά με τα δικαιώματά τους από το 2008 μέχρι σήμερα⁶⁴. Μέσω συνεντεύξεων σε περισσότερους από 52000 προμηθευτές της, θέλησε να λάβει ανατροφοδότηση σχετικά με την εμπειρία τους και τις συνθήκες στο χώρο εργασίας, ενώ το '18 απέσυρε 5 προμηθευτές ορυκτών μετάλλων από την αλυσίδα εφοδιασμού της που δεν πέρασαν τους αυστηρούς ελέγχους της σχετικά με τη διαφύλαξη ανθρώπινων δικαιωμάτων, και ειδικά της απασχόλησης ανήλικων ατόμων⁶⁵.

Ισότητα των φύλων και Μειονότητες: με τον Tim Cook ως τον μοναδικό ανοιχτά ομοφυλόφιλο Διευθύνοντα Σύμβουλο σε εταιρεία-κολοσσό της λίστας Fortune 500, η δράση του υπέρ της διαφορετικότητας και της διασφάλισης των δικαιωμάτων ατόμων της ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητας έχει επαινεθεί αμέτρητες φορές. Από το '16 μάλιστα προσφέρει ενιαία αμοιβή σε όλους τους εργαζομένους της, ενώ από όσους προσλήφθηκαν στο δυναμικό της επί αμερικανικού εδάφους το '20, ένα 53% ανήκει σε ιστορικά υπο-εκπροσωπούμενες ομάδες, όπως Ισπανόφωνοι, Έγχρωμοι, Ιθαγενείς, Γυναίκες και άλλοι από μικρά νησιά του Ειρηνικού.

⁶² <https://macrumors.zendesk.com/hc/en-us/articles/202084918-Apple-Support-for-Charity>

⁶³ Paulson Institute's CEO Council for Sustainable Urbanization

https://www.paulsoninstitute.org/press_release/paulson-institute-cciee-ceo-council-for-sustainable-urbanization-drives-collaboration-on-integrated-projects-green-supply-chains/

⁶⁴ <https://www.apple.com/supplier-responsibility/>

⁶⁵ <https://www.cnet.com/news/apple-ditches-five-mineral-suppliers-over-failure-to-pass-human-rights-audits/>

Βιώσιμες Πρώτες Ύλες: κύρια στοχοθεσία της η υπεύθυνη διαχείριση 1 εκατ. στρεμμάτων δάσους σε πέντε νότιες επαρχίες μέχρι το '21. Ακόμη, επιβάλλει αυστηρούς ελέγχους από τρίτους σε όλους τους προμηθευτές βολφραμίου, τανταλίου, κασσίτερου, χρυσού και κοβαλτίου, καθώς και στα διυλιστήρια για τη διασφάλιση του περιβάλλοντος. Οι ίνες στις συσκευασίες της είναι 100% βιώσιμα επεξεργασμένες, ενώ συνεργάζεται στενά και με το «The Conservation Fund» προκειμένου να διασφαλίσει ότι η χρήση 36.000 στρεμμάτων δάσους θα είναι αειφόρα, στη Βόρεια Καρολίνα και στο Μέιν. Από την άλλη, στον τομέα της ανακύκλωσης, το '16 παρουσίασε μια καινοτόμα σειρά ρομπότ, τα Liam, που αυτόματα αποσυναρμολογούν μια συσκευή iPhone κάθε 11 δευτερόλεπτα, διαχωρίζοντας τα πολύτιμα μέταλλα και υψηλής ποιότητας μέρη του για ευκολότερη και γρηγορότερη ανακύκλωση.

Υπευθυνότητα Προμηθευτών: είχαμε αύξηση εγκαταστάσεων υψηλής απόδοσης 13% το '19, αλλά και την αυστηρή αξιολόγηση 1,142 προμηθευτών σε 49 χώρες την ίδια χρονιά.

Υγεία και ασφάλεια εργαζομένων: οι ελεγκτικές εταιρείες Safer Chemicals και Healthy Families βαθμολόγησαν με άριστα (A+) την Apple για την εξάλειψη των τοξικών ουσιών στη γραμμή παραγωγής της, διασφαλίζοντας τους εργαζομένους της, για 2η συνεχόμενη χρονιά ('20). Ακόμη, έχει θεσπίσει ένα γκρουπ από υγειονομικές κλινικές, ονόματι AC Wellness αποκλειστικά για χρήση από τους υπαλλήλους και τους οικείους τους.

Εκπαίδευση και Υποστήριξη των Εργαζομένων: η εταιρεία προσφέρει ανταγωνιστικά πακέτα προνομίων στους υπαλλήλους της, όπως άδεια μητρότητας τεσσάρων εβδομάδων πριν τη γέννα και μέχρι 14 μετά, ενώ όσοι είναι πατέρες και μελλοντικοί γονείς δικαιούνται γονικής άδειας έως έξι εβδομάδες. Ακόμη, έχει παράσχει εκπαίδευση μέσω προγραμμάτων κατάρτισης σε 4 εκατ. ανθρώπους από το '08, ενώ οι προμηθευτές της κατέβαλαν 32,2 εκατ. δολάρια σε εργοδοτικές εισφορές για την πρόσληψη 36.000+ υπαλλήλων την ίδια χρονιά.

Υποστήριξη στις Τοπικές Κοινότητες: έχει λανσάρει ένα πρότζεκτ υποστήριξης εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε τοπική κοινότητα μειονότητας παιδιών στις Φιλιππίνες, μέσω της χρήσης φωτοβολταϊκών παραγωγής 100-κιλοβάτ, καθώς και ένα φωτοβολταϊκό σύστημα 50-κιλοβάτ και μπαταρίας 260 κιλοβατώραν προκειμένου να προσφέρει ηλεκτρισμό σε μια απομονωμένη αλιευτική κοινότητα στην Ταϊλάνδη. Στην άλλη πλευρά του κόσμου, στο Ορεγκον της Αμερικής έχει συνάψει συνεργασία με την Bluestone Natural Farms προκειμένου να μετατρέπει τα κομποστοποιημένα υλικά σε οργανικό υλικό για άμεση χρήση στο αγρόκτημα.

Κατανάλωση Ενέργειας: έχει δεσμευτεί στη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, γεγονός που αποδεικνύεται και από το ότι το 100% των παγκόσμιων δραστηριοτήτων της τροφοδοτείται από 10% ανανεώσιμη ενέργεια, όπως επίσης είναι η μοναδική εταιρεία που έχει λάβει το βραβείο για 100% Clean Energy Index από το φορέα της Greenpeace, Clicking Clean Report. Συνολικά, έχει μειώσει την κατανάλωση ενέργειας των προϊόντων της κατά 57%, με το Mac Mini να αποτελεί τον πιο αποδοτικό ενεργειακά υπολογιστή της, υπερβαίνοντας τα πρότυπα ENERGY STAR ©.

Κατανάλωση Νερού: το 2019 η εταιρεία είχε καταναλώσει 1,2 δις. γαλόνια νερού, με ένα μικρό ποσοστό αυτού να προέρχεται από ανακύκλωση και μερικώς γλυκό νερό. Έχει δεσμευτεί στην μείωση της χρήσης νερού με μια σειρά μέτρων εξοικονόμησης: το σύστημα ψύξης των data centers της μπορούν να κάνουν χρήση του ίδιου νερού έως και 35 φορές, ακόμη το νέο της μέγα-αρχηγείο Apple Park χρησιμοποιεί 75% ανακυκλωμένο μη πόσιμο νερό, ενώ στα κεντρικά της στο Τέξας αρδεύει τα ανθεκτικά σε ξηρασία φυτά του με δεξαμενή βροχής χωρητικότητας 600.000 γαλόνια. Επιπλέον, οι προμηθευτές έχουν δεσμευτεί ότι οι εγκαταστάσεις τους θα είναι απαλλαγμένες από απόβλητα, ενώ σαν εταιρεία παρέχει πρωτοβουλίες ανακύκλωσης στο σύνολο σχεδόν των χωρών (99%) που έχει τις δραστηριότητές της ενώ έχει απαλλάξει χώρους ταφής και περιβάλλον από 253.000 τόνους ηλεκτρονικών αποβλήτων μέσω ανακύκλωσής τους από το '08.

Εκπομπές Άνθρακα: το αποτύπωμα εκπομπών άνθρακα της εταιρείας ήταν 25.000 τόνοι ('19), προερχόμενοι στο 75% τους από την βιομηχανική παραγωγή προϊόντων, ενώ είναι μειωμένοι κατά 35% σε σχέση με την κορύφωσή τους το '15. Έχει δεσμευτεί για την επίτευξη του στόχου ουδετερότητας των εκπομπών μέχρι το 2030.

Παρά τις φιλότιμες προσπάθειές της να εναρμονίζεται με προγράμματα ΕΚΕ, η εταιρεία έχει δεχτεί και έντονη κριτική όσον αφορά στη διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων της, για αναποτελεσματικές διαδικασίες ελέγχων υπέρ ΕΚΕ, για έλλειψη στρατηγικής συμμετοχής των μετόχων και άλλων. Στην Έκθεση Υπευθυνότητας Προμηθευτών για το '13, η Apple κατηγορήθηκε ότι 147 από τις εγκαταστάσεις της απέτυχαν αποδεδειγμένα να χειριστούν και να αποθηκεύσουν με ασφάλεια επιβλαβή χημικά, καθώς και σε ακόμη 85 τοποθεσίες της είχαν γίνει λανθασμένα επισημάνσεις και κατηγοριοποίηση παρόμοιων υλικών. Ακόμη, σε 119 τοποθεσίες δεν διέθεταν καν τέτοιες διαδικασίες επισημάνσης και σε άλλες 100, η διαδικασία ανακύκλωσης δεν ακολούθησε την προβλεπόμενη νομοθεσία που εφαρμοζόταν τοπικά.

Ένα χρόνο αργότερα, ««η κακή μεταχείριση των εργαζομένων σε κινεζικά εργοστάσια που κατασκευάζουν προϊόντα της Apple, αποκαλύφθηκε από μια μυστική έρευνα του BBC Panorama. Τα γυρίσματα σε μια γραμμή παραγωγής του iPhone 6 έδειξαν ότι οι υποσχέσεις της Apple για την προστασία των εργαζομένων παραβιάζονται συχνά. Διαπίστωσε ότι τα πρότυπα για το ωράριο των εργαζομένων, την ταυτοποίηση, τους κοιτώνες, τις συναντήσεις και την απασχόληση ανηλίκων, παραβιάζονταν συχνά στα εργοστάσια της Pegatron. Η Apple διαφώνησε έντονα με τα συμπεράσματα του προγράμματος. Οι εξαντλημένοι εργαζόμενοι βιντεοσκοπήθηκαν να τους παίρνει ο ύπνος λόγω των 12ωρων στα εργοστάσια. Ένας μυστικός δημοσιογράφος, που υποδύθηκε ότι εργάζεται σε εργοστάσιο που κατασκευάζει ανταλλακτικά για υπολογιστές της Apple, έπρεπε να εργαστεί 18 συνεχόμενες ημέρες παρά τα επανειλημμένα αιτήματά του για άδεια»⁶⁶.

Τέλος, δύο χρόνια μετά συνέβησαν 22 ακόμα παραβιάσεις σε επίπεδο προμηθευτών: 10 παραβιάσεις εργασιακών δικαιωμάτων, 9 περιστατικά ψευδών δηλώσεων εργατοωρών, 1 υπόθεση ανήλικης απασχόλησης ενός 15χρονου και 2 υποθέσεις παρενόχλησης. 44 παραβιάσεις υπήρξαν και το '17 με 38 περιστατικά ψευδών δηλώσεων εργατοωρών και 2 υποθέσεις ανήλικης απασχόλησης⁶⁷.

Περνώντας στην *Κουλτούρα* που χαρακτηρίζει την Apple. Με την ανάληψη των καθηκόντων του το 2011, ο Cook έχει επαινεθεί για τις προσπάθειές του να «εξανθρωπίσει» την εταιρεία και την κουλτούρα της, σε αντίθεση με τον σκληρό, απαιτητικό και εκφοβιστικό προκάτοχό του. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ενσωμάτωσης μειονοτικών ομάδων, ιδιωτικότητας, περιβάλλοντος και μεταναστευτικού⁶⁸. Τα κύρια στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας της Apple είναι 4:

- 1) **Εστίαση στη Διαφορετικότητα και Κοινωνική Ενσωμάτωση:** ευαισθητοποιημένη σε ζητήματα διαφορετικότητας και ενσωμάτωσης, η εταιρεία έχει δημιουργήσει αντίστοιχο πόστο αντιπροέδρου για τέτοια ζητήματα, με στόχο του την εξασφάλιση ποικιλίας σε όλα τα επίπεδα του ανθρώπινου δυναμικού της. Συγκεκριμένα πέρυσι λάνσαρε μια πρωτοβουλία ύψους 100 εκατ. δολαρίων, την Racial Equity and Justice Initiative, για την φυλετική ισότητα, ενώ χαρακτηριστικό είναι και το γεγονός ότι ο

⁶⁶ <http://www.bbc.com/news/business-30532463>

⁶⁷ <https://www.newsweek.com/apple-human-rights-violations-supply-chain-double-year-reports-reveals-836247>

⁶⁸ <https://www.cultofmac.com/543227/tim-cook-vs-steve-jobs/>

Cook επικοινωνεί συχνά την ανάγκη που νιώθει για την κοινωνία να προωθήσει εντονότερα ζητήματα φυλετικής ισότητας και εξάλειψης ρατσισμού, ιδίως μεταξύ των Μαύρων κοινοτήτων ⁶⁹.

- 2) **Καινοτομία και Δημιουργικότητα:** όπως θα δούμε και παρακάτω στις αναλύσεις μας, η ειδοποιός διαφορά της Apple σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι η προσέγγιση της διαφοροποίησης που ακολουθεί στρατηγικά, με ιδιαίτερο βάρος στον κομψό σχεδιασμό και τη λειτουργική απλότητα των προϊόντων της. Προκειμένου να υλοποιηθούν αυτές οι βλέψεις, προφανώς χρειάζεται ένα «στάνταρ» επίπεδο καινοτομίας και δημιουργικότητας από όλους τους εργαζομένους της. Έτσι, φιλοδοξεί να δημιουργεί η ίδια πρώτα τις συνθήκες σε εργασιακό περιβάλλον που θα επιτρέπουν σε αυτές τις συμπεριφορές και ταλέντα να καλλιεργηθούν, με το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα τα κεντρικά της στο Cupertino, Apple Park & Campus, που μεταξύ άλλων προσφέρουν προνόμια άνεσης και ελεύθερης έκφρασης των εργαζομένων, πιο «casual» ενδυμασία κ.ά.
- 3) **Πιστικοί ρυθμοί εργασίας:** που καλώς ή κακώς θεωρείται προϋπόθεση για να εργαστεί κανείς στην Apple, με σφιχτά, αυστηρά χρονικά περιθώρια και συχνά πολλές υπερωρίες για πρότζεκτ και άλλες εργασίες. Βέβαια, παρόμοιο πρόγραμμα ακολουθεί και ο Cook χωρίς διακρίσεις, με χαρακτηριστικό ότι συχνά στέλνει στους υπαλλήλους του email στις 4 τα ξημερώματα (!), ενώ το βράδυ Κυριακής αφιερώνεται από πολλούς μάνατζερ στα μίτινγκ της επόμενης μέρας.
- 4) **Άκρα Μυστικότητα:** είναι ευρέως γνωστό ότι η Apple διακατέχεται από άκρα μυστικότητα όσον αφορά στο μελλοντικό σχεδιασμό και τα επερχόμενα προϊόντα της, στοιχείο άρρηκτα συνυφασμένο με την γενικότερη φιλοσοφία και εταιρική κουλτούρα της. Αυτή η μυστικότητα είναι εμφανής και εντός της οργανωτικής της δομής με χαρακτηριστικό παράδειγμα το γεγονός ότι ακόμα και οι ίδιοι της οι υπάλληλοι δε γνωρίζουν τι σχεδιάζεται σε άλλα τμήματα πέραν του δικού τους, στην προσπάθεια αποφυγής διαρροών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, καθώς οι προγραμματιστές λογισμικού δεν έχουν ιδέα για ποια συσκευή προγραμματίζουν και το αντίστροφο, οι μηχανικοί δεν έχουν ιδέα για το λογισμικό που θα συνοδεύσει τις συσκευές που σχεδιάζουν ⁷⁰! Φυσικά, υπάρχει και η πλευρά της νομικής δέσμευσης και κατοχύρωσης αυτής της μυστικότητας: όλοι οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να υπογράψουν συμβάσεις

⁶⁹ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-17/apple-s-diversity-chief-leaves-as-tech-firms-reckon-with-racism>

⁷⁰ <http://www.macworld.co.uk/feature/apple/what-is-it-really-like-work-for-apple-3600678/>

NDA που απαγορεύουν οποιαδήποτε αναφορά τους σε οτιδήποτε αφορά την εταιρεία εσωτερικά, διαφορετικά θα έχουν κυρώσεις. Εντός των εγκαταστάσεων χρησιμοποιούν ειδικά κωδικοποιημένες κάρτες εισόδου, εξατομικευμένες ως προς τους χώρους που μπορεί κάποιος, ανάλογα τη βαθμίδα και τα «προνόμια ασφαλείας» του, να έχει πρόσβαση ⁷¹. Και ενώ τέτοιες μέθοδοι αποδεδειγμένα καταφέρνουν το σκοπό τους τελικά, υπάρχει και η αρνητική πλευρά: αποθαρρύνει την πληροφόρηση και ανταλλαγή “know-how” / τεχνογνωσίας μεταξύ τμημάτων που σε άλλη περίπτωση ίσως και να απέφερε εκπληκτικά αποτελέσματα, ενώ αντιτίθεται και σε μια άλλη αρχή της κουλτούρας της, τη δημιουργικότητα, την οποία μπορεί εν τέλει να βλάψει λόγω του περιορισμού των εργαζομένων της.

⁷¹ <https://www.vox.com/2017/9/11/16288896/apple-secrecy-inkling-culture-leadership-transparency-values>

Κεφάλαιο 4^ο Ανάλυση Εξωτερικού-Εσωτερικού Περιβάλλοντος Εταιρείας

Με τις αναλύσεις περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) μιας επιχείρησης στην επιστήμη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, στοχεύουμε στην συλλογή εμπειριστατωμένων δεδομένων που θα μας βοηθήσουν στη σφαιρική αξιολόγηση των στρατηγικών που ακολουθεί η εξεταζόμενη εταιρεία, της επίδρασης του ανταγωνισμού σε αυτή, καθώς και τη βιωσιμότητά της, ξεκαθαρίζοντας το τοπίο για μελλοντικές κινήσεις ή τροποποιήσεις στη σύνθεση και τις προσεγγίσεις της προκειμένου να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική και κερδοφόρα. Όπως αναφέραμε και στο Κεφάλαιο 2.2:

Από τη μια, το **εξωτερικό περιβάλλον** περιλαμβάνει το γενικευμένο, το άμεσο, δηλαδή τις στρατηγικές ομάδες του ίδιου κλάδου και το φυσικό, δηλαδή τους φυσικούς πόρους. Οι πιο χρήσιμες και διαδεδομένες μέθοδοι εξέτασης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι τα εργαλεία **5 Δυνάμεων του Porter** και η **Ανάλυση PESTLE**. Το Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter και η Ανάλυση PESTLE είναι εργαλεία που χρησιμοποιούν οι εταιρείες προκειμένου να βελτιώσουν τις ανταγωνιστικές τους θέσεις στην αγορά. Το Μοντέλο των 5 Δυνάμεων εξετάζει το που βρίσκεται η δύναμη σε μια ανταγωνιστική κατάσταση, ενώ αυτό του PESTLE προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι διάφοροι μακρο-περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν έναν οργανισμό και την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά.

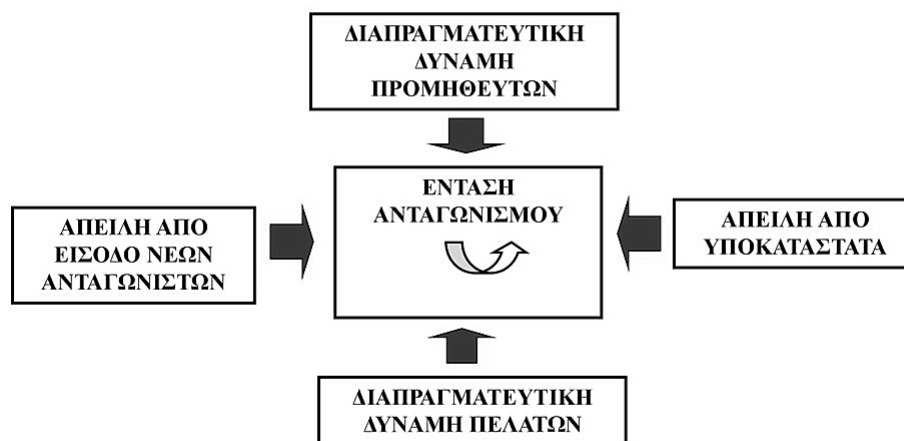
4.1 Οι 5 Δυνάμεις του Porter ⁷²

Το Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter ή Porter's Five Forces είναι ένα μοντέλο στρατηγικής ανάλυσης που προσδιορίζει και εξετάζει τις πέντε κυρίαρχες ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν κάθε κλάδο και βοηθά στον προσδιορισμό των αδυναμιών και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης. Το μοντέλο του Porter μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε τμήμα της οικονομίας προκειμένου να γίνει κατανοητό το επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου και να ενισχυθεί η μακροπρόθεσμη κερδοφορία μιας εταιρείας. Ονομάστηκε

⁷² <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp#citation-1>, Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis, Harvard Business Review
<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>, σημειώσεις και διαφάνειες μαθημάτων (Κ. Γλύκου & Κ. Πιτέλη)

έτσι από τον καθηγητή του Πανεπιστημίου του Harvard, Michael E. Porter, ο οποίος δημοσίευσε τη θεωρία του το 1980 ⁷³. Επιπρόσθετα, μας βοηθά στο να κατανοήσουμε μεταξύ άλλων για ποιους λόγους διάφοροι κλάδοι είναι σε θέση να διατηρούν διαφορετικά επίπεδα κερδοφορίας, αλλά και γιατί ένας κλάδος μπορεί να είναι ελκυστικότερος από κάποιον άλλο. Ένας «μη ελκυστικός» κλάδος είναι εκείνος στον οποίο το αποτέλεσμα αυτών των 5 δυνάμεων μειώνει τη συνολική κερδοφορία, ενώ ο «πιο ελκυστικός» θα λειτουργούσε στα πλαίσια «καθαρού ανταγωνισμού», όπου τα διαθέσιμα κέρδη για όλες τις επιχειρήσεις βρίσκονται σε κανονικά επίπεδα. Ο Porter εντόπισε 5 αναμφισβήτητες δυνάμεις που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση κάθε αγοράς και βιομηχανίας στον κόσμο, όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω Διάγραμμα. Οδηγήθηκε στην θεωρία των 5 Δυνάμεων ως αντίδραση στην τότε δημοφιλή ανάλυση SWOT, η οποία θεωρεί ότι δεν διαθέτει αυστηρό πλαίσιο εξέτασης, ενώ το μοντέλο του βασίζεται στο πρότυπο «δομής - συμπεριφοράς – απόδοσης» της βιομηχανικής οργανωτικής οικονομίας.

Ανταγωνιστικές Πιέσεις-5 Δυνάμεις Porter



Αναλυτικότερα, οι 5 Δυνάμεις του μοντέλου είναι οι εξής:

1. Ανταγωνισμός εντός του Κλάδου ή Αντιπαλότητα Ανταγωνιστών: οι ανταγωνιστικοί «παίκτες» είναι οι οργανισμοί με παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες που στοχεύουν στην ίδια ομάδα πελατών και είναι άμεσοι ανταγωνιστές στον ίδιο κλάδο / αγορά (≠ υποκατάστατα).

⁷³ Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"

Όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των ανταγωνιστών, όπως και τα ισοδύναμα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, τόσο μικρότερη θα είναι και η δύναμη μιας εταιρείας. Σε περίπτωση που προμηθευτές και αγοραστές μπορούν να προσφέρουν καλύτερα προϊόντα ή χαμηλότερες τιμές, επιδιώκουν τον ανταγωνισμό, ενώ στην περίπτωση που ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός, μια εταιρεία έχει μεγαλύτερη δύναμη στο να χρεώνει υψηλότερες τιμές και να ορίζει τους όρους των συμφωνιών, ώστε να πετυχαίνει υψηλότερες πωλήσεις και κατ' επέκταση κέρδη. Μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ και τιμολόγησης των ανταγωνιστών της, προκειμένου να είναι άμεσα αντιδραστική σε τυχόν αλλαγές. Τέλος, ο βαθμός της αντιπαλότητας αυξάνεται όταν:

- ✓ Οι ανταγωνιστές έχουν περίπου ίσο μέγεθος
- ✓ Οι ανταγωνιστές είναι επιθετικοί στην αναζήτηση ηγεσίας
- ✓ Η αγορά είναι ώριμη ή φθίνουσα
- ✓ Υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη
- ✓ Τα φράγματα εξόδου είναι υψηλά
- ✓ Υπάρχει ένα χαμηλό επίπεδο διαφοροποίησης

2. Απειλή Νεοεισερχόμενων στον Κλάδο: οι νεοεισερχόμενοι πιέζουν τους υπάρχοντες οργανισμούς και επιχειρήσεις ενός κλάδου μέσω της επιθυμίας τους να αποκτήσουν και εκείνοι μερίδιο στην αγορά. Αυτό με τη σειρά του ασκεί πίεση στις τιμές, το κόστος και το ποσοστό των επενδύσεων που απαιτούνται για τη διατήρηση μιας επιχείρησης εντός του κλάδου. Η απειλή των νεοεισερχόμενων είναι ιδιαίτερα έντονη εάν διαφοροποιούνται προερχόμενες από μια άλλες αγορές, αφού μπορούν να αξιοποιήσουν την υπάρχουσα τεχνογνωσία, τις χρηματορροές και την μπράντα τους, πιέζοντας περαιτέρω την επιτυχία και κερδοφορία των υπαρχουσών εταιρειών. Τα εμπόδια εισόδου είναι οι παράγοντες που πρέπει να ξεπεραστούν από τους νεοεισερχόμενους εάν θέλουν να ανταγωνιστούν. Η απειλή εισόδου είναι χαμηλή όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά και αντιστρόφως. Τα εμπόδια εισόδου είναι τα πλεονεκτήματα που έχουν οι ήδη καθιερωμένες εταιρείες του κλάδου απέναντι στις δυνητικά νεοεισερχόμενες. Τα κύρια εμπόδια εισόδου είναι:

- ✓ Οικονομίες κλίμακας / υψηλά σταθερά κόστη (αποθάρρυνση νεοεισερχόμενων, αφού είτε πρέπει να αρχίσουν να διαπραγματεύονται σε μικρότερη κλίμακα και να χάνουν ως προς τις χαμηλότερες τιμές των μεγαλύτερων παικτών, είτε να

διακινδυνεύσουν να εισέλθουν στην αγορά σε μεγάλη κλίμακα προσπαθώντας να εκτοπίσουν τον υφιστάμενο ηγέτη της)

- ✓ Εμπειρία και μάθηση (όσο λιγότερη η πληροφόρηση, τόσο χειρότερες οι αντίπαλες στρατηγικές των νεοεισερχόμενων, άρα δυσκολότερος ο ανταγωνισμός)
- ✓ Δυσκολία πρόσβασης σε κανάλια διανομής (περιορισμός καναλιών διανομής για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, ώστε νεοεισερχόμενοι να δυσκολευτούν να βρουν διαθέσιμα για άνοιγμα στην αγορά)
- ✓ Κόστος διαφοροποίησης και διεξόδου στην αγορά
- ✓ Νομοθεσία ή κυβερνητικοί περιορισμοί (πχ. αδειοδοτήσεις, επιτρεπόμενα μονοπώλια, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, κανονιστικές απαιτήσεις κ.ά.)
- ✓ Αναμενόμενα αντίποινα από τους υπάρχοντες παίκτες (πχ. ολιγοπωλιακές αγορές και ισορροπία τιμών λόγω αντιστοίχισης τυχόν αυξομειώσεων από τον ανταγωνισμό)

3. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών: η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιγράφεται επίσης ως αγορά εισροών. Οι προμηθευτές πχ. πρώτων υλών, εξαρτημάτων, εργασίας και υπηρεσιών (όπως τεχνογνωσία) μπορούν να ασκήσουν πιέσεις και εξουσία σε μια επιχείρηση όταν υπάρχουν λίγα υποκατάστατα. Το πόσο εύκολα οι προμηθευτές μπορούν να αυξήσουν το κόστος των εισροών επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο αριθμός των προμηθευτών που προσφέρουν ένα αγαθό ή μια υπηρεσία, πόσο μοναδικά είναι αυτά που προσφέρουν και πόσο θα κόστιζε σε μια επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές. Προφανώς, ισχυροί προμηθευτές μπορούν να μειώσουν τα κέρδη μιας επιχείρησης. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υψηλή όταν:

- ✓ Οι προμηθευτές είναι συγκεντρωμένοι - αναλογία συγκέντρωσης προμηθευτών προς επιχειρήσεις (λίγοι από αυτούς)
- ✓ Οι προμηθευτές παρέχουν μια ειδική ή σπάνια εισροή
- ✓ Τα κόστη αλλαγής είναι υψηλά (είναι αποδιοργανωτική ή δαπανηρή η αλλαγή προμηθευτών)
- ✓ Οι προμηθευτές μπορούν να ενσωματώνονται κάθετα (π.χ. αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους που έχουν αποκόψει τους ταξιδιωτικούς πράκτορες)
- ✓ Αλληλεγγύη εργαζομένων (πχ. συνδικάτα)

4. Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών: η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών περιγράφεται επίσης ως αγορά προϊόντων: η ικανότητα των πελατών να ακούν πίεση στην επιχείρηση, επηρεάζει επίσης την ευαισθησία του πελάτη στις μεταβολές των τιμών. Οι

επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν μέτρα για τη μείωση της αγοραστικής δύναμης, όπως η εφαρμογή προγραμμάτων επιβράβευσης / πόντων κ.ά. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υψηλή αν έχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις, ενώ χαμηλή εάν έχουν λίγες επιλογές. Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι ακόμη:

- ✓ Συγκέντρωση αγοραστών
- ✓ Βαθμός εξάρτησης από τα υπάρχοντα κανάλια διανομής
- ✓ Κόστος αλλαγής επιχείρησης από αγοραστές
- ✓ Διαθεσιμότητα πληροφοριών τους
- ✓ Διαθεσιμότητα υπαρχόντων υποκατάστατων προϊόντων
- ✓ Ευαισθησία τιμής αγοραστών

5. Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων: τα υποκατάστατα είναι προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν παρόμοια οφέλη με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός κλάδου, αλλά έχουν διαφορετικό χαρακτήρα, δηλαδή προέρχονται εκτός του κλάδου αυτού. Οι εταιρείες που παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες για τις οποίες δεν υπάρχουν άμεσα υποκατάστατα, έχουν περισσότερη επιρροή στις τιμές, αυξάνοντάς τες κατά βούληση. Από την άλλη, όταν υπάρχουν υποκατάστατα, οι πελάτες έχουν την ελεύθερη επιλογή να επιλέξουν την αγορά του υποκατάστατου προϊόντος, οπότε και η δύναμη της υπάρχουσας εταιρείας να αποδυναμωθεί. Οι πελάτες θα στραφούν σε υποκατάστατα (αυξάνοντας έτσι και την απειλή) εάν:

- ✓ Ο λόγος τιμής / απόδοσης του υποκατάστατου είναι ανώτερος (π.χ. το αλουμίνιο είναι πιο ακριβό από το χάλυβα, αλλά είναι πιο οικονομικό για ανταλλακτικά αυτοκινήτων)
- ✓ Το υποκατάστατο επωφελείται από μια καινοτομία (συνήθως τεχνολογία) που βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών (π.χ. τα τρένα υψηλής ταχύτητας μπορεί να είναι ταχύτερα από τις αεροπορικές εταιρείες σε δρομολόγια μικρών αποστάσεων από μητρόπολη σε μητρόπολη)
- ✓ Υπάρχει ευκολία υποκατάστασης
- ✓ Μεγάλη διαθεσιμότητα και πλήθος υποκατάστατων
- ✓ Υπάρχει αντιληπτό επίπεδο διαφοροποίησης προϊόντος. Κατά Porter υπάρχουν μόνο δύο βασικοί μηχανισμοί του ανταγωνισμού: χαμηλότερες τιμές ή διαφοροποίηση. Η ανάπτυξη πολλαπλών προϊόντων για εξειδικευμένες αγορές (niche) είναι ένας τρόπος να μετριαστεί αυτό.

Αφού εξετάσαμε το θεωρητικό μέρος του μοντέλου, περνάμε στην εφαρμογή του στη μελέτη περίπτωσης της εργασίας μας.

1) Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών σε όλες τις αγορές που βρίσκεται η Apple είναι ιδιαίτερα έντονος, παρόλο που η ηγεσία της στη βιομηχανία ηλεκτρονικών ειδών πληροφορικής / τηλεπικοινωνιών και ηλεκτρονικού εμπορίου είναι κοινώς παραδεκτή. Συνήθως, κάθε κίνηση των καθιερωμένων στον κλάδο εταιρειών οδηγεί στην άμεση αντίδραση των υπολοίπων προκειμένου να εξισορροπήσουν το τοπίο. Οι παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου είναι:

- Η ταχεία ανάπτυξη στον κλάδο. Υπολογίζεται ότι «4,72 δισεκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο, δηλαδή περισσότερο από το 60% του συνολικού πληθυσμού του κόσμου (στατιστικό Απρίλης '21). Αυτός ο αριθμός εξακολουθεί να αυξάνεται, με τα τελευταία στοιχεία να δείχνουν ότι 332 εκατομμύρια νέοι χρήστες ήρθαν στο Διαδίκτυο το τελευταίο έτος. Οι χρήστες του Διαδικτύου αυξάνονται επί του παρόντος με ετήσιο ρυθμό 7,6%, που αντιστοιχεί σε μέσο όρο περισσότερων από 900.000 νέων χρηστών κάθε μέρα. Το 92,8% των χρηστών χρησιμοποιούν κινητές συσκευές για να συνδεθούν στο διαδίκτυο τουλάχιστον μερικές φορές, αλλά και οι υπολογιστές αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό μερίδιο της διαδικτυακής δραστηριότητας»⁷⁴. Η μεγάλη ανάπτυξη και διείσδυση του διαδικτύου παγκοσμίως φυσικά είναι πόλος έλξης νέων παικτών στην αγορά, ενισχύοντας έτσι τον ανταγωνισμό που έχει να αντιμετωπίσει και η Apple.
- Η διαφοροποίηση στα προσφερόμενα προϊόντα παίζει τεράστιο ρόλο στον κλάδο τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών. Η Apple διαφοροποιεί τα προϊόντα της σε επίπεδο σχεδιασμού, καθώς και προσφοράς προηγμένων δυνατοτήτων και έξυπνων λειτουργιών, με τρόπο τόσο μοναδικό που αποτελεί το παράδειγμα «αντιγραφής» των ανταγωνιστών της.
- Το ζήτημα των υψηλών εμποδίων εξόδου από τον κλάδο, αφού οι μεγάλες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και η ύπαρξη πατεντών και στρατηγικών συμφωνιών, κάνουν δύσκολο το να αποχωρήσει μια υπάρχουσα εταιρεία. Ειδικότερα για την Apple, είναι γνωστή η δέσμευσή της σε επενδύσεις

⁷⁴ Digital Around The World (2021), <https://datareportal.com/global-digital-overview>

R&D: τελευταία ανακοίνωσε την επιτάχυνση των επενδύσεών της στις ΗΠΑ, με σχέδια να συνεισφέρει πάνω από 430 Δις. δολάρια και να προσθέσει 20.000 νέες θέσεις εργασίας σε ολόκληρη τη χώρα σε βάθος πενταετίας, ενώ τα τελευταία 3 χρόνια, οι συνεισφορές της στις ΗΠΑ ξεπέρασαν σημαντικά τον αρχικό πενταετή στόχο της εταιρείας ύψους 350 δισεκατομμυρίων δολαρίων που τέθηκε το 2018. Η Apple αυξάνει το επίπεδο της δέσμευσής της κατά 20% στα επόμενα πέντε χρόνια, υποστηρίζοντας την αμερικανική καινοτομία και δημιουργώντας οικονομικά οφέλη σε κάθε πολιτεία. Αυτό περιλαμβάνει δεκάδες δισεκατομμύρια δολάρια για ανάπτυξη μικροεπεξεργαστών επόμενης γενιάς και καινοτομίες σε 5G τεχνολογίες σε εννέα πολιτείες των ΗΠΑ ⁷⁵.

- Το πλήθος των ανταγωνιστών είναι μεγάλο. Φερ' ειπείν, στον κλάδο επιτραπέζιων υπολογιστών οι κύριοι ανταγωνιστές της Apple είναι άλλες εταιρείες-κολοσσοί όπως οι Microsoft, HP, Dell, Asus, Acer, ενώ στον κλάδο των κινητών συσκευών/τάμπλετ οι Google, Samsung, Xiaomi, Oppo, Nokia για να ονομάσουμε μερικές. Αντίστοιχα μεγάλη βέβαια είναι και η ζήτηση από το αγοραστικό κοινό, κάτι που γενικά σταθεροποιεί (ή και μειώνει τις τιμές), όχι όμως και στην περίπτωση της Apple που έχει τη φήμη για το λεγόμενο τιμολογιακό premium (ή Apple Tax) που θα μπορούσε να αποτελεί και αυτό πολιτική διαφοροποίησης.

2) Η απειλή των νεοεισερχομένων στον κλάδο ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης θεωρούμε ότι δεν είναι σημαντική. Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η απειλή υποκατάστασης είναι οι εξής:

- Όπως προείπαμε, οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν σημαντικό εμπόδιο εισόδου, πόσο μάλλον στον κλάδο που εξετάζουμε. Νεοεισερχόμενοι παράγοντες θα αντιμετωπίσουν μεγάλη δυσκολία να ανταγωνιστούν με υπάρχουσες και παγκόσμιες ισχυρές εταιρείες όπως οι Apple, Samsung, Google, Xiaomi κ.ά., οι οποίες είναι και στην πλεονεκτική θέση να αποκτούν πόρους και πρώτες ύλες σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές και να λειτουργούν με χαμηλό κόστος λόγω του μεγάλου εύρους των δραστηριοτήτων τους. Αντιθέτως, οι νέοι παίκτες δεν μπορούν να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας, τουλάχιστον για τα πρώτα κρίσιμα χρόνια στην αγορά, -εάν φυσικά καταφέρουν να εισαχθούν σε αυτή πρώτα- οπότε και έχουν υψηλότερα κόστη άρα και ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

⁷⁵ <https://www.apple.com/newsroom/2021/04/apple-commits-430-billion-in-us-investments-over-five-years/>

- Επενδύσεις κεφαλαίων: η μαζική παραγωγή τεχνολογικά ανεπτυγμένων συσκευών σε παγκόσμια κλίμακα απαιτεί πολύ μεγάλη επένδυση σε κεφάλαια ως βασική προϋπόθεση, προκειμένου να υποστηριχθεί αυτό το εγχείρημα. Οι ήδη υπάρχουσες εταιρείες του κλάδου επενδύουν δισεκατομμύρια σε έρευνα και ανάπτυξη ώστε να διατηρήσουν την κυριαρχία (άρα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) τους στην παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Από την άλλη, οι νέοι παίκτες χωρίς την απαραίτητη εμπειρία, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομή, πόρους και αντίστοιχο κεφάλαιο θα πρέπει να ανταγωνιστούν αυτό το πολύ υψηλό επίπεδο, που μάλλον θα αποτελέσει εμπόδιο στην είσοδό τους τελικά.
 - Η χρονική στιγμή εισόδου ή αλλιώς το timing παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο πως μπορεί να εξελιχθούν τα πράγματα για ένα νεοεισερχόμενο παίκτη, αποτελώντας ίσως άλλο ένα εμπόδιο εισόδου του αν είναι κακό. Οι αγορές τεχνολογικών προϊόντων όπως οι υπολογιστές, τα έξυπνα κινητά κλπ. που εξετάζουμε, θεωρούνται ήδη αρκετά κορεσμένες, άρα νέοι παίκτες θα αντιμετωπίσουν σίγουρα μεγάλη δυσκολία να ενταχθούν και να δημιουργήσουν και τη δική τους πελατειακή βάση. Βέβαια, εάν οι νέοι παράγοντες βασίσουν την πρότασή τους σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, ενδεχομένως να μπορέσουν να ξεπεράσουν τα εμπόδια εισόδου της αγοράς.
 - Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και ευρύτερο δίκτυο. Με τις υφιστάμενες εταιρείες να έχουν αναπτύξει ανά τα χρόνια ένα τεράστιο δίκτυο καναλιών διανομής και δικτύου παγκοσμίως, μέσω συνεργασιών και συμφωνιών με άλλες μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου, εταιρειών κινητής και άλλα καταστήματα, εξασφαλίζουν την απήγηση στους καταναλωτές και target groups, αφού αυτοί έχουν εύκολη πρόσβαση στα προϊόντα και υπηρεσίες. Αντιθέτως, οι νεοεισερχόμενοι παίκτες θα συναντήσουν ακόμα ένα εμπόδιο εισόδου αφού η πρόσβαση σε ένα τέτοιο δίκτυο δεν είναι εύκολη υπόθεση.
 - Κυβερνητικοί φραγμοί. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι κυβερνήσεις ενδέχεται να θέσουν εμπόδια εισόδου σε νεοεισερχόμενους παίκτες με κριτήρια τοποθεσίας: για παράδειγμα σε χώρες της Ασίας τίθενται νομικά εμπόδια με στόχο την αποθάρρυνση εισόδου νέων παραγόντων στην αγορά, προκειμένου να υποστηριχθούν τοπικές και εγχώριες επιχειρήσεις αντί παγκόσμιοι κολοσσοί.
- 3) Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών** της Apple γενικά δεν θεωρείται σημαντική. Ειδικά η συγκεκριμένη εταιρεία έχει την κατάλληλη δύναμη ώστε να μπορεί να διαπραγματεύεται αποτελεσματικά και προς όφελός της, με τους

προμηθευτές της οπότε έχει και τη δυνατότητα να επιβάλει τις απαιτήσεις, πρωτόκολλα και πρότυπα που έχει η ίδια θεσπίσει (πχ. σε επίπεδο ΕΚΕ).

- Με την ηγεσία της στην αγορά, η Apple έχει καταφέρει να είναι ένας από τους σημαντικότερους και σεβαστούς παίκτες στην αγορά, οπότε αποτελεί και σημαντικό πελάτη για τους προμηθευτές που δε θα ρίσκαραν να τη χάσουν, ενώ για εκείνη το ενδεχόμενο κόστος αλλαγής προμηθευτών είναι αμελητέο μια και έχει τουλάχιστον 200. Ταυτόχρονα, στοχεύει και σε περαιτέρω μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών της, φροντίζοντας για αφθονία σε πρώτες ύλες και μέρη που χρειάζεται στην παραγωγή των προϊόντων της, απόθεμα μέχρι και 150 ημερών.
- Με μερικές εξαιρέσεις: παρόλο που τα περισσότερα μέρη που χρειάζεται η εταιρεία για την κατασκευή των προϊόντων της είναι ευρέως διαθέσιμα και από διάφορες πηγές, υπάρχουν ορισμένα πολύ εξεζητημένα εξαρτήματα ή άλλα ιδιόκτητα και προστατευμένα με πατέντες στα οποία δεν έχει το «πάνω χέρι», όπως μικροεπεξεργαστές και μόντεμ δικτύων 5G από εταιρείες όπως Intel, Qualcomm κ.ά., γι' αυτό και προσπαθεί να παράγει η ίδια in-house όσα περισσότερα μπορεί, όπως έχουμε αναφέρει και προηγούμενα.

4) Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών. Γενικότερα για τους κλάδους τεχνολογίας, τηλεπικοινωνιών και ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης που εξετάζουμε, η δύναμη των αγοραστών είναι τεράστια, αφού αποτελούν το μοχλό κίνησης της αγοράς. Ειδικότερα για την Apple όμως, η δύναμη των πελατών της είναι κάπως μικρότερη σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου, για τους εξής λόγους:

- Το περιβόητο οικοσύστημά της. Η ευκολία χρήσης, η έλλειψη περίπλοκων ρυθμίσεων και προσαρμογής, καθώς και η άψογη διαλειτουργικότητα σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες FaceTime και iMessage που «κλειδώνουν» τους χρήστες στο εσωτερικό της, ενθαρρύνει το κοινό της στην συνέχιση χρήσης των συσκευών και υπηρεσιών της και όσο αυξάνεται το –αποδεδειγμένο⁷⁶- brand loyalty της Apple, τόσο μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της.
- Σχετικά με το υψηλό επίπεδο αφοσίωσης / brand loyalty των πελατών της. Η απόλυτη ψύχωση με τον μίνιμαλ και άψογο σχεδιασμό και ποιότητα κατασκευής της σε συνδυασμό με προηγμένα χαρακτηριστικά και δυνατότητες των προϊόντων της,, η θέσπιση νέων κάθε φορά «στάνταρ» στην αγορά με την εκπληκτική της

⁷⁶ <https://9to5mac.com/2021/03/16/apple-brand-loyalty/>

ικανότητα να οραματίζεται το μέλλον, το εξαιρετικό επίπεδο μάρκετινγκ που δημιουργεί ένα αίσθημα «ανήκειν» και αποκλειστικότητας στους καταναλωτές της είναι μερικοί από τους παράγοντες που την κάνουν να απολαμβάνει το λεγόμενο “cult-following” παγκοσμίως, αλλά και να έχει την πολυτέλεια να κοστολογεί και να πουλά τα προϊόντα της με υψηλά περιθώρια κέρδους σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό.

- Δεν εξαρτάται από μεμονωμένες ομάδες πελατών, αντ’ αυτού πωλεί τα προϊόντα της σε μια μεγάλη πελατειακή βάση, ενώ μεμονωμένες ομάδες πελατών δεν δύναται να ασκήσουν καμία επιρροή ειδικά όσον αφορά στις τιμές.

5) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα. Δεν θεωρείται μεγάλη και επηρεάζεται από τα εξής:

- Αδύναμη υποκατάσταση από μη αποδοτικά ή λιγότερο ποιοτικά υποκατάστατα, λόγω περιορισμένων χαρακτηριστικών / δυνατοτήτων τους (πχ. σταθερά τηλέφωνα, ψηφιακές φωτογραφικές αντί iPhone για κλήσεις, λήψη φωτογραφιών αντίστοιχα που δεν προσφέρουν όμως το ίδιο επίπεδο εμπειρίας χρήσης ή την ευκολία του iPhone).
- Χαμηλότερη τάση υποκατάστασης από τους αγοραστές για τους λόγους που αναφέρθηκαν στο 4 παραπάνω. Οι περισσότεροι δεν δικαιολογούν τη δυσκολία του να έχουν στην κατοχή τους διάφορες συσκευές, ενώ μια μπορεί να ενσωματώνει πολλές λειτουργίες μαζί, άρα η υποκατάσταση είναι αδύναμη.

4.2 Ανάλυση PESTLE

Η ανάλυση τύπου PESTLE (ή PESTEL) αφορά στην περιγραφή και κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση σε εθνικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο. Η ανάλυση αυτή δημιουργεί ένα πλαίσιο που επιτρέπει στην επιχείρηση ή τον οργανισμό να εκτιμήσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των αγορών και υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων αναφορικά με την επέκταση των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν η επέκταση των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης αφορά την αλλοδαπή. Ακόμη, συμβάλλει στην παροχή μιας λίστας πιθανών σημαντικών ζητημάτων που επηρεάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης, ενώ είναι σημαντικό να εκτιμήσουμε τον αντίκτυπο του κάθε παράγοντα και όχι μόνο να τον προσδιορίσουμε. Τα αρχικά του μοντέλου αντιστοιχούν σε **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological, **E**nvironmental και **L**egal Περιβάλλοντα. Ο Francis Aguilar από το Πανεπιστήμιο του Harvard

P	E	S	T	L	E
POLITICAL	ECONOMIC	SOCIOLOGICAL	TECHNOLOGICAL	LEGAL	ENVIRONMENTAL
Stability of government	Economic growth	Income distribution	International influences	Tax policies	Regulations and restrictions
Potential changes to legislation	Employment rates	Demographic influences	Changes in information technology	Employment laws	Customer attitudes
Global influences	Inflation rates	Lifestyle factors	Take-up rates	Industry regulations	
	Monetary policy			Health and safety regulations	
	Consumer confidence				

λαμβάνει συνήθως τα εύσημα ως ο εμπνευστής της ανάλυσης PESTLE, το 1967. Η ανάλυση κατά PESTLE μπορεί να αναφέρεται σε συγκεκριμένους παράγοντες, αλλά πρέπει ιδανικά να χρησιμοποιείται συνολικά και όχι αποσπασματικά, καθότι οι παράγοντες που συνθέτουν το εργαλείο δεν είναι ανεξάρτητοι, αλλά αλληλοεπηρεάζονται και αλληλεπιδρούν.

Ανά περίπτωση κάποιοι παράγοντες μπορεί να είναι πιο σημαντικοί από άλλους, ανάλογα την περιοχή / χώρα, αλλά και τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εν προκειμένω, εφαρμόζοντας το μοντέλο αυτό στην μελέτη περίπτωσής μας θεωρούμε τα εξής:

- 1) Οι **Πολιτικοί παράγοντες** αναφέρονται συνήθως σε ζητήματα όπως η σταθερότητα της κυβέρνησης, η διαφθορά, η ελευθερία Τύπου, οι νομοθετικές αλλαγές, το επίπεδο γραφειοκρατίας, ακόμα και οι δραστηριότητες των συνδικάτων.

- Παγκόσμια πολιτική επιρροή: ανά τα χρόνια η Apple έχει δεχτεί πυρά από πολιτικούς παράγοντες σε διεθνές επίπεδο, όπως για παράδειγμα το 2014 από έναν Ρώσο βουλευτή, που καλούσε τους νομοθέτες της χώρας να σταματήσουν τη χρήση iPhone και iPad για να προστατευθούν από «υποκλοπές ξένων μυστικών υπηρεσιών»⁷⁷. Ακόμα μια επίθεση την ίδια χρονιά δέχτηκε και ο Tim Cook, σε ένα αντι-ομοφιλοφυλικό παραλήρημα ενός άλλου Ρώσου βουλευτή, γνωστού για τις οπισθοδρομικές του απόψεις, που ισχυρίστηκε μάλιστα να απαγορευτεί στον Cook η είσοδος στη χώρα⁷⁸. Φυσικά το ζήτημα εμπορικού πολέμου είναι άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να ασκήσει επιρροή στις προοπτικές ανάπτυξης της εταιρείας, καθώς και στα κέρδη της, όπως για παράδειγμα το χαρακτηριστικό εμπάργκο των ΗΠΑ απέναντι στην Κίνα, ειδικά επί θητείας Τραμπ, αλλά και οι νομοθετικές οδηγίες στην Κίνα που δεν είναι ευνοϊκές απέναντι στις μεγάλες ξένες εταιρείες καθώς και έλλειψη προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας που ενθαρρύνει τις απομιμήσεις και πειρατεία. Διπλωματικές πολιτικές και πολιτικές ενάντια στην τρομοκρατία, που πολλές μεγάλες εταιρείες υιοθετούν σε διεθνές επίπεδο, όπως και η Apple, δεν τις κάνουν φιλικές απέναντι σε απολυταρχικά καθεστώτα και κράτη (πχ. Νότια Κορέα), που συχνά απαγορεύουν εξ' ολοκλήρου την εισαγωγή προϊόντων από αμερικανικές εταιρείες.
- Καθεστώτα και συνθήκες σε αναπτυσσόμενες χώρες. Σε χώρες όπως το Σουδάν, η Ιορδανία, η Ζάμπια, η Δημοκρατία του Κονγκό, η Ουγκάντα κ.ά., όπου συνήθως γίνεται η εξόρυξη πολύτιμων μετάλλων και άλλων πρώτων υλών για την κατασκευή προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, επικρατούν συνθήκες πολέμου, τρομοκρατίας, παράνομου εμπορίου πρώτων υλών και ανθρώπινης βίας, γεγονότα που κάνουν δύσκολο το έργο των προμηθευτών που βρίσκονται στη μέση και αποφεύγουν να συνδιαλλαγούν με τοπικές τρομοκρατικές ομάδες.
- Άλλες προκλήσεις που καλούνται συνήθως να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες είναι σε επίπεδο συνθηκών εκτός του ελέγχου τους, όπως πχ, μια φυσική καταστροφή ή άλλες καταστροφικές συνθήκες σε εργοστάσια παραγωγής ή προμήθειας πρώτων υλών, απεργίες κοκ..

⁷⁷ <http://rt.com/politics/210675-russian-parliament-iphone-ban/>

⁷⁸ <http://www.independent.co.uk/news/people/news/russian-politician-says-apple-ceo-tim-cook-should-be-banned-from-country-after-coming-out-as-gay-9829670.html>

2) Οι **Οικονομικοί παράγοντες** αφορούν σε μάκρο- επίπεδο την οικονομική ευρωστία, το ποσοστό απασχόλησης, τον πληθωρισμό και τα επιτόκια, αλλά και την ευρύτερη νομισματική πολιτική. Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν περισσότερο την Apple είναι τα εργατικά κόστη και οι μεταβολές στο εισόδημα καταναλωτών.

- Πιο συγκεκριμένα για το εργατικό κόστος, όπως αναφέραμε στο προηγούμενο μέρος, τα πολύ φθηνά εργατικά κόστη της κατασκευής των προϊόντων της στην Κίνα έχουν αρχίσει να αυξάνονται σταθερά (όπως και σε όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες), γεγονός που ασκεί πίεση στην εταιρεία, καθώς μειώνει το περιθώριο κέρδους της. Αξίζει να σημειωθεί ότι το κόστος εργασίας στην Κίνα έφτασε τα 6,5 Δολάρια/ώρα για το 2020, ενώ η αντίστοιχη τιμή στο Βιετνάμ είναι λιγότερο του μισού ⁷⁹.
- Επιτόκια και Συναλλαγματική ισοτιμία: αλλαγές σε αυτά έχουν άμεση επιρροή στα έσοδα των εταιρειών. Συγκεκριμένα, το 59% των πωλήσεων της πραγματοποιείται σε διεθνές επίπεδο ⁸⁰, οπότε και τα έσοδα είναι άμεσα εξαρτώμενα από τις τάσεις της ισοτιμίας. Πρακτικές αντιστάθμισης μπορούν να ανακόψουν ενδεχόμενες απώλειες στην ισοτιμία, γι' αυτό και η Apple τις χρησιμοποιεί. Ενδεικτικά, το '14 εξοικονόμησε 4,1 Δις δολάρια έναντι του αυξανόμενου δολαρίου ⁸¹.
- Ο πληθωρισμός και η αύξησή του είναι ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας, και ειδικά για την Apple, αφού κατέχει μεγάλα ποσά αποθεματικών που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τον πληθωρισμό των ΗΠΑ.
- Η οικονομική σταθερότητα των ανεπτυγμένων χωρών δημιουργεί ευκαιρίες επέκτασης, αλλά περισσότερη επιρροή θεωρούμε ότι έχει η ταχεία ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων χωρών, αφού αποτελεί ευκαιρία για την Apple να αυξήσει τις πωλήσεις της σε αυτές τις αγορές. Εξάλλου, όσο υψηλότερα τα εισοδήματα, τόσο μεγαλύτερες ευκαιρίες πώλησης και επέκτασης στην αγορά από τις εταιρείες.

⁷⁹ <https://www.statista.com/statistics/744071/manufacturing-labor-costs-per-hour-china-vietnam-mexico/>

⁸⁰ Apple Annual Report, 2020 στο

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019319000119/a10-k20199282019.htm>

⁸¹ <https://www.marketwatch.com/story/apple-saved-41-billion-hedging-against-a-rising-dollar-says-stifel-2015-12-14>

3) Οι Κοινωνικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εταιρεία περιλαμβάνουν τις αγοραστικές επιλογές των target group, η νοοτροπία και οι πεποιθήσεις τους, η κοινωνική τους τάξη και το μορφωτικό επίπεδο μεταξύ άλλων.

- Τελευταία, η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σχετικά με θέματα ηθικής και περιβάλλοντος, ειδικά μέσω της αυξημένης πληροφόρησής τους από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, έχει άμεση επιρροή στην εικόνα της Apple (brand image), αφού όπως έχουμε αναφέρει ξανά, συχνά έχουν προκύψει παραβάσεις και σκάνδαλα σε επίπεδο προτύπων, προμηθευτών, εγκαταστάσεων παραγωγής κ.ά. (πχ. Κίνα, παιδική εργασία), κάτι που μπορεί να στοιχίσει στην εταιρεία πωλήσεις και κατ' επέκταση έσοδα.
- Δημογραφικά στοιχεία. Ένα μεγάλο μέρος των εσόδων της προέρχονται από target group νέων ηλικιακά χρηστών, οπότε και οι αγορές με μεγαλύτερο ποσοστό νέων μπορεί να είναι πιο ελκυστικές για την Apple.
- Νέος τρόπος ζωής. Ειδικά με την επέλαση της πανδημίας και την τηλεργασία, η Apple όπως και οι άλλες μεγάλες εταιρείες τεχνολογίας και ηλεκτρονικών ειδών έχουν την ευκαιρία να αυξήσουν τα έσοδά τους. Ειδικά η Apple μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτές τις συνθήκες, όπως και το γεγονός ότι οι οπαδοί της λατρεύουν να διαμοιράζονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τις νέες τους συνήθειες σε συνδυασμό με τα αγαπημένα τους gadget –πχ. πιο “fit lifestyle με Apple Watch και κατάλληλες συνδρομές σε εφαρμογές.
- Ευαισθητοποίηση σε κοινωνικά θέματα όπως η κοινότητα ΛΟΑΤΚΙ+ και οι γάμοι μεταξύ ατόμων του ίδιου φύλου, των οποίων είναι θερμός υπέρμαχος ο ομοφυλόφιλος Tim Cook όπως αναφέραμε ήδη, μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις στην εικόνα της Apple.

4) Οι Τεχνολογικοί παράγοντες που μπορεί να ασκήσουν επιρροή είναι οι τεχνολογικές καινοτομίες σε επίπεδο καταναλωτών, κλάδου, ακόμα και της γραμμής παραγωγής, κ.ά. Συγκεκριμένα σημειώνουμε:

- Επερχόμενες τεχνολογικές καινοτομίες όπως η επαυξημένη πραγματικότητα, βελτιωμένες μπαταρίες από γραφένιο με διάρκεια ζωής εβδομάδες, ασύρματη ανέπαφη φόρτιση, νέα πιο στιβαρά υλικά παραγωγής είναι παράγοντες που θα

παίζουν σημαντικό ρόλο στο μέλλον για τις εταιρείες τεχνολογίας. Και όποιες αδράξουν την ευκαιρία στο σωστό timing, με όραμα και φυσικά επενδύσεις σε R&D είναι εκείνες που θα συνεχίσουν να παραμένουν «σχετικές» στο χώρο με πολύ μεγάλες προοπτικές κέρδους. Φυσικά η Apple φαίνεται να ταιριάζει απόλυτα στο μοτίβο αυτό, μια και το απαραίτητο κεφάλαιο έχει για την ανάλογη ανάπτυξη, και η αποστολή της ταυτίζεται με το ρόλο αυτό, κάτι που πολλάκις έχει αποδείξει στο παρελθόν με το λανσάρισμα «πολύ μπροστά» για την εποχή συσκευών.

- Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) και τα νευρωνικά δίκτυα είναι στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος εταιρειών, επιστημόνων και γενικότερα του κοινού παγκοσμίως, με τη δυναμική να αλλάζουν άρδην τα τεχνολογικά δεδομένα και όχι μόνο. Η εφαρμογή TN ολοένα και αυξάνεται σε κάθε λογής πεδίο και η ικανότητα εταιρειών να μπορούν να κάνουν αποτελεσματική και αποδοτική χρήση TN έχει γίνει αναγκαιότητα, με τη μετατροπή της από κάτι niche σε πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5) Οι Νομικοί παράγοντες όπως κανονισμοί εμπορίου, προστασίας ιδιωτικότητας και δεδομένων, αντι-μονοπωλίου κ.ά, αλλά και μια σειρά από κανόνες προστασίας καταναλωτών, ανταγωνισμού και υγείας εργαζομένων είναι στον πυρήνα των νομικών παραγόντων που εξετάζουμε. Ειδικότερα:

- Ρυθμιστικά όργανα και κυβερνήσεις μπορούν να προβούν σε νομοθετικές και άλλες τροποποιήσεις και νόμους που να στοιχίσουν σε προϊόντα και υπηρεσίες τις χρήσιμες λειτουργίες που χρήστες έχουν συνηθίσει, εμπιστεύονται και βασίζονται. Παράδειγμα αυτού, εάν αποφασιστεί σε επίπεδο ΕΕ να απαγορευτεί ή αλλάξει κατά πολύ ο τρόπος λειτουργίας του καταστήματος εφαρμογών της Apple, το AppStore όπως συζητείται ⁸², λόγω μονοπωλιακών πρακτικών, τότε θα «χαλάσει» σε μεγάλο βαθμό η εμπειρία χρήσης. Χωρίς φυσικά να συνυπολογίζουμε τα επιπλέον κόστη που θα πρέπει να επιβαρυνθεί νομικά, με πιθανή έκθεση σε ποινικές ή αστικές ευθύνες, καθώς και την τροποποίηση των ίδιων της των πρακτικών προκειμένου να συμμορφωθεί.

⁸² <https://www.theverge.com/2021/4/30/22407376/apple-european-union-antitrust-charges-app-store-music-competition-commission-margrethe-vestager>

- Διεθνής συμμόρφωση σε κανονισμούς. Αποτυχία συμμόρφωσης, ηθελημένα ή όχι, θα επιφέρει σοβαρές επιπτώσεις σε επίπεδο ποινών και προστίμων, αλλά και πλήγμα στην εικόνα της. Πολλές είναι οι φορές που η Apple αντιμετώπισε τέτοιου είδους ζητήματα, όπως θέματα φορολογικής φύσης, για τα οποία βρίσκεται σε διαμάχη, αφού κατηγορείται ότι φοροδιαφεύγει συστηματικά μέσω παράκτιων δραστηριοτήτων ⁸³.

6) Οι Περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά μια εταιρεία, και ειδικότερα όσες δραστηριοποιούνται στον τεχνολογικό κλάδο, αφού έχουν τη γραμμή παραγωγής τους σε άλλες χώρες, ενώ φαινόμενα όπως φυσικές καταστροφές, το φαινόμενο του θερμοκηπίου, η ατμοσφαιρική ρύπανση κ.ά. παίζουν σημαντικό ρόλο. Πιο συγκεκριμένα:

- Φυσικές καταστροφές: μια βρετανική έρευνα ⁸⁴ κατέληξε στο συμπέρασμα ότι εάν το 2050 συμβούν πλημμύρες στο μέγεθος αυτών του 2013-14, θα επηρεάζονταν διπλάσια σπίτια. Τέτοιου είδους φαινόμενα μπορούν να στοιχίσουν πολύτιμα έσοδα στις εταιρείες, είτε επειδή θα επηρεαστούν οι ίδιες σε επίπεδο υποδομών, είτε λόγω της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών σε μια τόσο μεγάλη και κερδοφόρα αγορά.
- Η ατμοσφαιρική ρύπανση μπορεί αποδεδειγμένα να αποφέρει μειωμένα επίπεδα παραγωγικότητας, ειδικά σε χώρες και περιοχές που το πρόβλημα αυτό έχει τεράστια έκταση, όπως στην Κίνα, όπου εκτιμάται ότι μια βελτίωση της κατάστασης σύμφωνα με τα επιτρεπτά επίπεδα που θέτει ο ΠΟΥ, η παραγωγικότητα των εργαζομένων σε 190 πόλεις της θα αυξηθεί περίπου 4% / χρόνο ⁸⁵!

Από την άλλη, το **εσωτερικό περιβάλλον** περιλαμβάνει τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους ως ανθρώπινο δυναμικό. Οι πιο χρήσιμες και διαδεδομένες μέθοδοι εξέτασης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι τα εργαλεία **VRIO** και η **μήτρα BCG** που θα δούμε ακολούθως.

⁸³ <https://www.bbc.com/news/business-31018541>

⁸⁴ <http://www.independent.co.uk/environment/climate-change-global-warming-extreme-weather-flooding-homes-drought-uk-economy-a7964851.html>

⁸⁵ <http://www.eco-business.com/opinion/air-pollution-the-business-concern/>

4.3 Το Μοντέλο VRIO ⁸⁶

Το εργαλείο για την αξιολόγηση των πόρων που είναι διαθέσιμοι είναι ένα πλαίσιο το οποίο απαντά στο ερώτημα ποια είναι τα χαρακτηριστικά των πόρων τα οποία υποστηρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πλαίσιο αυτό υponοείται από το μοντέλο που βασίζεται στους πόρους και αναγνωρίζει συγκεκριμένους τύπους πόρων ως το κλειδί για τις ανώτερες επιδόσεις μιας επιχείρησης. Για να μπορέσουν οι πόροι να αποτελέσουν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να είναι:

Πολύτιμοι (**V**aluable) - Σπάνιοι (**R**are) - Μη Αντιγράψιμοι (**I**nimitable)

Και, τέλος, η ίδια η επιχείρηση θα πρέπει να είναι Οργανωμένη (**O**rganized) ώστε να αναδεικνύει την αξία των πόρων. Σύμφωνα με τον Jay Barney (1991), έναν από τους πρωτοπόρους της άποψης που βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης, το μοντέλο αυτό καλείται πλαίσιο VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν διαθέτει πόρους που ικανοποιούν ταυτόχρονα όλα τα κριτήρια του μοντέλου ⁸⁷.

Οι υλικοί πόροι δεν αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εν αντιθέσει με τους άυλους που αποτελούν. Επομένως για την εύρεση πολύτιμων, σπάνιων και κοστοβόρων στη μίμηση πόρων η εταιρεία θα κοιτάξει στους άυλους πόρους που διαθέτει. Η συλλογιστική που ακολουθεί το μοντέλο απεικονίζεται παρακάτω ⁸⁸:



⁸⁶ Παπαδάκης Μ. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», 2016

⁸⁷ <https://www.rosili.gr/Samples/9786185131364/sample.pdf>

⁸⁸ Ο.π.

Βήμα-βήμα έχουμε ⁸⁹:

1) Είναι ο Πόρος ή Ικανότητα Πολύτιμος/η;

Αν η απάντηση είναι καταφατική τότε ο πόρος θεωρείται πολύτιμος καθώς προσθέτει αξία διευκολύνοντας την εταιρεία να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ή να αποφύγει τις απειλές. Επίσης, οι πόροι θεωρούνται πολύτιμοι όταν βοηθούν τις εταιρείες να αυξήσουν την αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία του προϊόντος μέσω της διαφοροποίησης ή της μείωσης της τιμής του προϊόντος. Οι πόροι που δεν ικανοποιούν αυτές τις συνθήκες μπορεί να οδηγήσουν απλώς σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι σημαντικό να επιθεωρούμε συνεχώς την αξία των πόρων καθώς επέρχονται συνέχεια αλλαγές στις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες τις εταιρείας που τους μειώνουν την αξία και την χρησιμότητά τους.

2) Είναι ο Πόρος ή Ικανότητα Σπάνιος/α;

Αν η απάντηση είναι καταφατική τότε ο πόρος θεωρείται σπάνιος. Σπάνιος είναι ο πόρος που μπορεί να αποκτηθεί από μία ή πολύ λίγες εταιρείες. Οι σπάνιοι και πολύτιμοι πόροι προσδίδουν ένα προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη πλευρά, όταν περισσότερες από μερικές εταιρείες διαθέτουν τον ίδιο πόρο ή χρησιμοποιούν μία ικανότητα με παρόμοιο τρόπο, τότε οδηγούνται σε ανταγωνισμό επί ίσους όρους με τις άλλες εταιρείες. Σε αυτή την περίπτωση καμία εταιρεία δεν πετυχαίνει ανώτατη απόδοση καθώς όλες οι εταιρείες χρησιμοποιούν παρόμοιους πόρους για να εφαρμόσουν τις ίδιες στρατηγικές. Ο ανταγωνισμός επί ίσους όρους δεν είναι κάτι το επιθυμητό για την εταιρεία αλλά η κατάσταση αυτή είθισται όταν οι πόροι ναί μεν είναι πολύτιμοι αλλά όχι σπάνιοι. Όταν μία εταιρεία χάνει τους πολύτιμους πόρους τότε ζημιώνεται καθώς δεν θα παραμείνει για πολύ καιρό στην αγορά.

3) Κοστίζει η μίμηση ενός Πόρου ή μίας Ικανότητας;

Ο πόρος μίας εταιρείας κοστίζει ως προς την μίμηση όταν δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης ή να αγοραστεί ή υποκατασταθεί σε μία προσιτή τιμή από άλλες εταιρείες. Η μίμηση μπορεί να είναι:

- ✓ Η άμεση μίμηση (αντιγραφή) του πόρου
- ✓ Η παροχή ενός υποκατάστατου προϊόντος ή υπηρεσίας

⁸⁹ <https://bit.ly/3k5Wzsf>

Μία εταιρεία που διαθέτει Πολύτιμο, Σπάνιο και Ακριβό προς μίμηση πόρο δύναται να πετύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Barney αναφέρει τρεις λόγους για τους οποίους οι πόροι μπορεί να είναι να δύσκολο να αντιγραφούν:

- i) Ιστορικές Συνθήκες. Πόροι που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια ιστορικών γεγονότων ή κατά το πέρασμα μεγάλου χρονικού διαστήματος συνήθως φέρουν κόστος ως προς την μίμηση τους.
- ii) Ασαφή αίτια. Όταν οι εταιρείες δεν μπορούν να προσδιορίζουν τους πόρους που αποτελούν την αιτία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- iii) Κοινωνική Πολυπλοκότητα. Οι πόροι και ικανότητες που βασίζονται στην κουλτούρα της εταιρείας και στις διαπροσωπικές σχέσεις.

4) Η εταιρεία είναι οργανωμένη ώστε να δεσμεύσει αξία;

Οι πόροι από μόνοι τους δεν προσφέρουν κανένα πλεονέκτημα στην εταιρεία εάν αυτή δεν είναι οργανωμένη, έτσι ώστε να δεσμεύει αξία από αυτούς. Μία εταιρεία πρέπει να είναι οργανωμένη ως προς τη διαχείριση των συστημάτων, διαδικασιών, πολιτικών, οργανωτικών δομών και κουλτούρας για να είναι σε θέση να αξιοποιήσει πλήρως το δυναμικό των πολύτιμων, σπάνιων, δαπανηρών ως προς την μίμηση πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει. Μόνο τότε οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην περίπτωση μας, η Apple φαίνεται να λαμβάνει υπόψη και να εκμεταλλεύεται πλήρως τα δυνατά της σημεία και καταφέρνει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ιδιαίτερα επιθετικούς αντιπάλους της. Πολύ έξυπνα και μετά από στρατηγική μελέτη επικεντρώνεται στην ανάπτυξη στοχοθεσίας στα σημεία όπου οι αντίπαλες εταιρείες παρουσιάζουν αδυναμίες. Εφαρμόζοντας την παραπάνω θεωρία στην εταιρεία που εξετάζουμε, μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής όπως φαίνονται στον κάτωθι πίνακα:

ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Επιχειρηματική διαδικασία	✓
Ανταγωνιστικά μισθολογικά πακέτα εργαζομένων	✓ ✓
HR και Διοίκηση	✓ ✓
Ποικιλία προσφερόμενων προϊόντων	✓ ✓ ✓

ΚΥΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ → ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Παγκοσμίως αναγνωρισμένη μάρκα	✓ ✓ ✓ ✓
Οικοσύστημα με συμπληρωματικά προϊόντα / υπηρεσίες	✓ ✓ ✓ ✓
Καινοτομία	✓ ✓ ✓ ✓
R&D	✓ ✓ ✓ ✓
Ποιότητα προϊόντων (software & hardware)	✓ ✓ ✓ ✓
Πολιτικές μάρκετινγκ	✓ ✓ ✓ ✓
Παγκόσμιο δίκτυο καναλιών διανομής και πωλήσεων	✓ ✓ ✓ ✓
Δυνατότητες χρήσης τεχνητής νοημοσύνης	✓ ✓ ✓ ✓

Πιο συγκεκριμένα, παραπάνω παρουσιάστηκαν οι κύριες ικανότητες και λειτουργίες της Apple βάσει των οποίων καταφέρνει να έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε βάθος χρόνου έναντι των επιθετικών αντιπάλων της. Έτσι, το παγκοσμίως αναγνωρίσιμο brand name της αποτελεί βασικό της συστατικό αφού πληροί όλα τα κριτήρια του μοντέλου VRIO: είναι σπάνιο, αδύνατον να αντιγραφεί και η οργάνωση της εταιρείας χρησιμοποιεί τη μπράντα της αποτελεσματικά, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας και λειτουργίας της, γεγονός που αποδεδειγμένα κάνει την εταιρεία πολύ επιτυχημένη. Μέσω αυτής της ικανότητας διατηρεί πολύ υψηλά στάνταρ στην παραγωγή προϊόντων τεχνολογίας αιχμής, όπως το iPhone, που της αποφέρουν και μεγάλο μέρος των κερδών της.

Το οικοσύστημά της, όπως έχουμε αναλύσει διεξοδικά και στο Κεφάλαιο 3.5, βρίσκεται στον πυρήνα της εταιρείας, αφού συμπληρώνει και συνδέει άρρηκτα πολλά προϊόντα και υπηρεσίες μεταξύ τους με εκπληκτικά λειτουργικό τρόπο-θα μπορούσαμε να πούμε ότι αλληλοπροωθούνται κιόλας λόγω της ύπαρξης αυτής της διασυνδεσιμότητας. Η εταιρεία το εκμεταλλεύεται στο έπακρο, γι' αυτό και δίνει τόσο μεγάλη έμφαση στην ικανότητα αυτή, κάτι που της αποφέρει αυξημένες πωλήσεις άρα και έσοδα, ενώ ταυτόχρονα στερεί από τους ανταγωνιστές πελατεία και τα αντίστοιχα έσοδα.

Ο τομέας έρευνας και ανάπτυξης ήταν ανέκαθεν δυνατό σημείο της εταιρείας, αφού οι επενδύσεις σε κεφάλαιο και εξαιρετικά ειδικευμένο προσωπικό την κάνουν να είναι ο ηγέτης στην αγορά, με όλες τις ανταγωνιστικές εταιρείες να προσπαθούν να βρύνουν τρόπους να προφέρουν παρόμοια προϊόντα, υπηρεσίες και εμπειρία χρήσης, που όμως μόνο η Apple μπορεί τόσο επιτυχημένα.

Απόρροια των παραπάνω είναι φυσικά η παραγωγή τελικών προϊόντων με απαράμιλλη ποιότητα κατασκευής, από premium υλικά, εξαιρετικής συναρμογής, αλλά και ασυναγώνιστη εμπειρία χρήσης μέσω των λειτουργικών της συστημάτων και εφαρμογών, που χαίρουν μεγάλης δημοτικότητας και υψηλής ζήτησης σε ολόκληρο τον κόσμο και διαφοροποιούν σημαντικά την εταιρεία από τον ανταγωνισμό, λόγω μοναδικότητας και αδύνατης μίμησης.

Από πλευράς μάρκετινγκ στρατηγικών, για χρόνια η Apple θεωρείται ασυναγώνιστη. Ο Steve Jobs ειδικά έχει μείνει στην ιστορία για τις χαρακτηριστικές του ικανότητες στον τομέα αυτό, χαρίζοντας στην εταιρεία ηγετική θέση στον κλάδο. Και, πέραν των πολύ επιτυχημένων μάρκετινγκ πολιτικών της, η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στην συνολική εμπειρία των πελατών της, από τα υλικά και το άνοιγμα της συσκευασίας των προϊόντων της, μέχρι τις λειτουργίες αυτών. Φυσικά σημαντικό και συμπληρωματικό ρόλο εδώ διαδραματίζει και το στρατηγικά τοποθετημένο και ευρύ δίκτυο συνεργατών, καναλιών προώθησης (φυσικής και ψηφιακής) και πωλήσεων που της εξασφαλίζουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αξιοζήλευτη θέση στην αγορά.

Τέλος, οι δυνατότητες και η χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης χαρίζουν επίσης διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία και σε επίπεδο λειτουργιών/εσωτερικά, αλλά και στους πελάτες της, από τον εξορθολογισμό και αύξηση της αποδοτικότητας στις λειτουργίες της γραμμής παραγωγής της, μέχρι την παροχή δυνατοτήτων TN στους τελικούς χρήστες που ενσωματώνονται στις συσκευές της (πχ. Siri και λοιπές λειτουργίες αυτοματισμού που προσφέρει το λειτουργικό iOS).

4.4 Η Μήτρα BCG ⁹⁰

Η μήτρα BCG (ή μήτρα μεριδίου ανάπτυξης) αποτελεί ένα πασίγνωστο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης του χαρτοφυλακίου μιας εταιρείας ή των Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (SBU - Strategic Business Units) της. Απεικονίζει δισδιάστατα σε άξονες μεριδίου (άξονας x) και μεγέθυνσης αγοράς (άξονας y) την παρούσα κατάσταση και την προοπτική των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης, προσφέρει δηλαδή μια συγκριτική ανάλυση του επιχειρηματικού δυναμικού και της αξιολόγησης του περιβάλλοντος της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την κατεύθυνση της εταιρείας στις κατάλληλες αποφάσεις ως προς το τι να διατηρήσει, πουλήσει ή επενδύσει. Δημιουργήθηκε το 1968 από τον ιδρυτή της Boston Consulting Group, Bruce Henderson, εξ' ου και τα αρχικά του όρου.

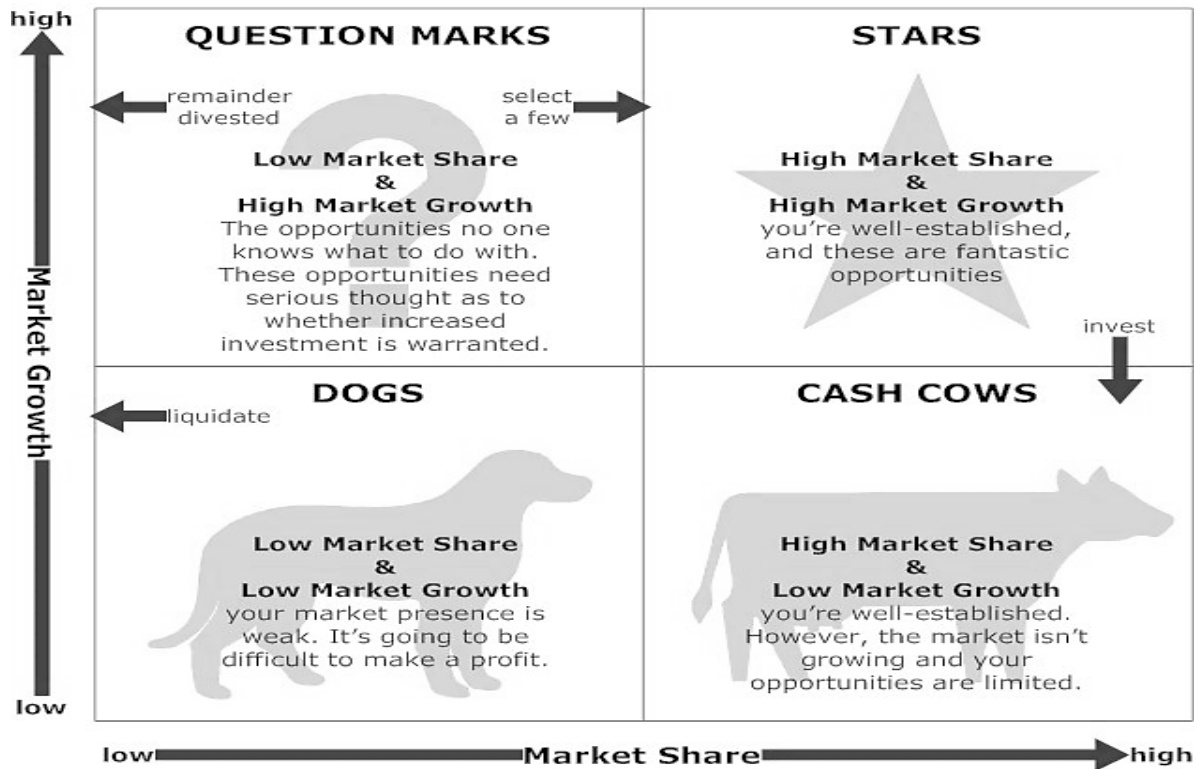
Το μερίδιο αγοράς (άξονας x): προφανώς υψηλότερο μερίδιο αγοράς οδηγεί σε υψηλότερες αποδόσεις μετρητών, αφού όσα περισσότερα παράγει μια εταιρεία, τόσο περισσότερο επωφελείται από μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας και καμπύλη εμπειρίας, άρα και περισσότερα κέρδη τελικά. Βέβαια υπάρχουν και μερικές εξαιρέσεις όπου κάποιες εταιρείες μπορεί να έχουν ίδια οφέλη παρά τη χαμηλότερη παραγωγή και μερίδιο αγοράς τους.

Ο ρυθμός μεγέθυνσης της αγοράς (άξονας y): υψηλός ρυθμός συνεπάγεται μεγαλύτερα κέρδη, αλλά ταυτόχρονα και μεγάλη κατανάλωση κεφαλαίου που χρησιμοποιείται για επένδυση στην ανάπτυξη. Έτσι, η επένδυση σε SBUs που λειτουργούν σε κλάδους ταχείας ανάπτυξης αξίζει μόνο όταν αναμένεται να αναπτυχθούν ή διατηρήσουν μερίδιο αγοράς στο μέλλον.

⁹⁰ <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>,
<https://www.investopedia.com/terms/b/bcg.asp#citation-1>, σημειώσεις μαθήματος (Κ. Γλύκου)

Τα 4 τεταρτημόρια ταξινόμησης είναι τα ακόλουθα και παρουσιάζονται στο κάτωθι διάγραμμα:

Growth-Share Matrix



- 1) **Dogs** – «Σκυλίσια ζωή». Χαμηλό μερίδιο αγοράς συγκριτικά με τον ανταγωνισμό σε συνδυασμό με αργή ανάπτυξη της αγοράς. Δεν προτείνεται η επένδυση, αφού θα δημιουργηθούν χαμηλές ή αρνητικές αποδόσεις. Αντ' αυτού οι στρατηγικές επιλογές που συνίστανται είναι η ρευστοποίηση και η έξοδος από την αγορά.
- 2) **Cash cows** – «Άρμεγμα». Αποτελούν τα πιο κερδοφόρα προϊόντα/υπηρεσίες και συνίσταται όσο το δυνατόν περισσότερο «άρμεγμα» για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κερδοφορία. Τα κέρδη αυτά θα πρέπει να επενδύονται στα «Αστέρια» που θα δούμε παρακάτω, ώστε να υποστηριχθεί η ανάπτυξή τους. Γενικά, δε συνίσταται η επένδυση από τις επιχειρήσεις στις αγελάδες με σκοπό την ανάπτυξη, αλλά προτιμάται η υποστηρικτική τους χρήση για τη διατήρηση του τρέχοντος μεριδίου αγοράς τους. Οι στρατηγικές επιλογές εδώ είναι η διαφοροποίηση και ανάπτυξη προϊόντων. Η επιχείρηση απομυζεί το πλεονέκτημα που απολαμβάνει στην αγορά όσο το δυνατόν περισσότερο.
- 3) **Stars** – «Αστέρια». Συναντώνται συνήθως σε κλάδους με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και μπορούν να και διατηρήσουν υψηλό μερίδιο αγοράς. Είναι η κύρια

κατηγορία που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν, αφού αναμένεται να μετατραπούν σε «αγελάδες» που θα αποφέρουν μεγάλα κέρδη. Κάτι τέτοιο συναντάται σε κλάδους με συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, όπου προϊόντα με υψηλά ποσοστά καινοτομίας μπορεί να εξοστρακιστούν από ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας και σαν αποτέλεσμα ένα αστέρι να μετατραπεί σε «σκύλο» αντί «αγελάδας». Οι στρατηγικές επιλογές εδώ είναι η ανάπτυξη προϊόντων και αγοράς, κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση. Αν η επιχείρηση δεν έχει αστέρια στο χαρτοφυλάκιο της, αλλά έχει οικονομικούς πόρους θα επιδιώξει να τα αποκτήσει μέσω εξαγορών.

- 4) **Question marks** – «**Το δίλημμα**». Μπράντες που χρήζουν προσοχής στη διαχείριση: αφού έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς σε αγορές με ταχεία ανάπτυξη που καταναλώνουν κεφάλαιο και επιφέρουν ζημιές. Έχουν την προοπτική να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να μετατραπούν σε αστέρια, με μετέπειτα μετάλλαξη σε αγελάδες. Βέβαια υπάρχει και η περίπτωση ακόμα και σε μεγάλες επενδύσεις, να μην είναι επιτυχημένα σε όρους μεριδίου αγοράς και τελικά μετατρέπονται σε σκύλους. Οι στρατηγικές κινήσεις εδώ πρέπει να είναι ιδιαίτερες προσεκτικές: Αν το μερίδιο αγοράς παραμείνει χαμηλό παρά τη μεγέθυνση της αγοράς εξερχόμαστε ρευστοποιώντας. Αν το μερίδιο μας δείξει αυξητικές τάσεις διατηρούμε στάση αναμονής, ή αν έχουμε πλήθος τέτοιων προϊόντων στο χαρτοφυλάκιο μας εξερχόμαστε κάποιων αγορών, αλλά διατηρούμε την παρουσία μας σε κάποιες άλλες ευχόμενοι να έχουμε κάνει την ορθή επιλογή. Κατ' αυτό τον τρόπο μπορούμε να επικεντρωθούμε στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς διαθέτοντας τους πόρους που εξοικονομήσαμε από την έξοδο μας από τις υπόλοιπες αγορές.

Όσον αφορά στη μελέτη περίπτωσης μας:

- Η ολοένα και φθίνουσα ζήτηση / απόδοση των φορητών συσκευών αναπαραγωγής ήχου (MP3 Player) αναγκαστικά «έσπρωξε» το άλλοτε επικερδές **iPod** στην κατηγορία **Dogs**. Βέβαια, για τα δεδομένα, εξακολουθεί να είναι δημοφιλής επιλογή για άτομα μικρότερης ηλικίας που δεν μπορούν να αποκτήσουν ακόμα κάτι πιο εξελιγμένο, οπότε και δε θα πρέπει να αποσυρθούν ακόμη, αφού μια ενδεχόμενη «αναγέννησή» τους μελλοντικά μπορεί να δώσει νέα δυναμική στο τοπίο.
- Οι φορητοί υπολογιστές και συγκεκριμένα τα **MacBook** βρίσκονται στη φάση ωρίμανσής τους γι' αυτό και θεωρούμε πως είναι οι **Cash Cows** της εταιρείας. Χρειάζονται σχετικά χαμηλά ποσοστά επενδύσεων για τη διατήρηση της κυριαρχίας τους στην αγορά, αφού κερδίζουν από την ευρεία υιοθέτηση των συσκευών iOS.

Ακόμη, θεωρούμε πως το **iPad** βρίσκεται σε μεταβατική φάση από αστέρι σε αγελάδα, αφού η εν λόγω αγορά των τάμπλετ αρχίζει να ωριμάζει, κάτι που δεν απαιτεί πια τόσο μεγάλες επενδύσεις για τη διατήρηση κυριαρχίας, όπως στις αρχές.

- Το **iPhone** αποτελεί αδιαμφισβήτητο **Star** της εταιρείας, το οποίο σε έναν εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο με υψηλό βαθμό ανάπτυξης, κατέχει ένα μεγάλο ποσοστό μεριδίου αγοράς, σπάζοντας συνεχώς ρεκόρ πωλήσεων. Με τις ετήσιες ανανεώσεις του, σε συνδυασμό με εξαιρετικά επιθετικές στρατηγικές προώθησης και μεγάλες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, χαίρει άμεσης αποδοχής από το ευρύ κοινό και διασφαλίζει με άνεση την παραμονή του στην κορυφή, παρά τις απειλές από ανταγωνιστές όπως οι Samsung, Xiaomi, Google κ.ά.
- Στα **Question marks** θα τοποθετούσαμε το πειραματικό εγχείρημα της εταιρείας στον κλάδο των έξυπνων ηχείων, το **HomePod**, το οποίο με μερίδιο μόλις ~2% έχει να ανταγωνιστεί ήδη καθιερωμένους στην αγορά αντιπάλους που δύσκολα θα χάσουν τη θέση τους (πχ. Amazon Alexa – Echo συσκευές και τα αντίστοιχα της Google). Ακόμη, βέβαια, το τοπίο δεν έχει ξεκαθαρίσει αφού δεν έχει αναπτυχθεί επαρκώς, επομένως μένει να δούμε μελλοντικά την εικόνα που θα διαμορφωθεί, με προοπτικές ανάπτυξης για την Apple ένα επενδύσει σημαντικά ώστε να κερδίσει έδαφος έναντι των ανταγωνιστών της. Επιπροσθέτως, στην κατηγορία των ερωτηματικών εμπίπτει και το **Apple TV**, του οποίου οι δυνατότητες δεν αποδίδουν για τη εταιρεία, όπως ούτε και η συνδρομητική υπηρεσία περιεχομένου **Apple TV+** που το συνοδεύει. Ενώ οι επενδύσεις είναι μεγάλες, ειδικά στον τομέα παροχής πρωτότυπου περιεχομένου για ταινίες, σειρές και εκπομπές, το μερίδιο αγοράς φτάνει το αδιάφορο 3%. Με τέτοια κλίση και χωρίς κάποια αλλαγή, θα αναμέναμε την μετατροπή τους σε σκυλιά.

Στην τελική αξιολόγηση και κριτική των στρατηγικών θα γίνει χρήση ενός εργαλείου που ενοποιεί την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, αφού αναγνωρίσει τα δυνατά σημεία και αδυναμίες της, αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό στον κλάδο ή την υλοποίηση έργων.

4.5 Αξιολόγηση με Ανάλυση SWOT ⁹¹

Η ανάλυση SWOT στοχεύει στην συγκέντρωση σημαντικής για την επιχείρηση πληροφορίας βάσει ρεαλιστικών δεδομένων σχετικά με την κατάσταση του κλάδου, αλλά και του ανταγωνισμού. Η επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιεί την ανάλυση με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, αποφεύγοντας να πέφτει σε παγίδες όπως προκατειλημμένες πεποιθήσεις και «γκρι περιοχές». Η εν λόγω ανάλυση αποτελεί έναν πολύτιμο σύμβουλο, αλλά όχι απαραίτητα και τη συνταγή της επιτυχίας. Εμπνευστής της ανάλυσης θεωρείται ο Albert Humphrey, καθηγητής στο Stanford University ('60 -'70). Τα αρχικά στο ακρωνύμιο ορίζονται ως:

- ❖ **S**trengths / Δυνατά σημεία: τα χαρακτηριστικά εκείνα που κάνουν την επιχείρηση να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της, δίνοντάς της το πλεονέκτημα, όπως πχ. ισχυρό brand name, πιστό καταναλωτικό κοινό, δυνατό ισολογισμό, μοναδική τεχνολογία, καινοτομία κοκ.
- ❖ **W**eaknesses / Αδυναμίες: τα χαρακτηριστικά εκείνα που δεν ωφελούν την επιχείρηση, αποτελούν μειονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Οι αδυναμίες εμποδίζουν την βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης, και ταυτόχρονα πρέπει να στοχεύσει στην βελτίωση αυτών των σημείων ώστε να μην κινδυνεύσει. Αδύναμα σημεία θεωρούνται ένα αδύναμο brand name, Ανεπάρκεια πόρων και κακή διαχείρισή τους, υψηλό κόστος παραγωγής, κεφαλαιακή έλλειψη, υψηλά χρέη, αδύναμη εφοδιαστική αλυσίδα και κανάλια διανομής, κακή φήμη, χαμηλή προσαρμοστικότητα σε νέες συνθήκες κ.ά.
- ❖ **O**pportunities / Ευκαιρίες: τα εξωτερικά χαρακτηριστικά εκείνα που η επιχείρηση θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί προς όφελός της για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μπορεί να προκύψουν ως νέες εξελίξεις σε επίπεδο τοπικής ή διεθνούς αγοράς ή στον τεχνολογικό τομέα ως καινοτομίες κ.ά. Ευκαιρίες μπορεί να παρουσιαστούν ακόμα και σε κυβερνητικές, κοινωνικές, δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στον τρόπο ζωής και τα πρότυπα του πληθυσμού, καθώς και στην κλαδική δομή με αποχώρηση επιχειρήσεων ή Εξαγορές / Συγχωνεύσεις.
- ❖ **T**hreats / Απειλές: τα εξωτερικά χαρακτηριστικά που μπορεί να προβούν επικίνδυνα και ζημιογόνα για την επιχείρηση, όπως πχ. αύξηση τιμής πρώτων υλών, αύξηση

⁹¹ https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis, <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>, σημειώσεις και διαφάνειες μαθημάτων (Κ. Γλύκου)

επιθετικότητας ή και πλήθος του ανταγωνισμού, μειωμένη προσφορά εργασίας, υποκατάστατα προϊόντα, μεταβολές στις καταναλωτικές συνήθειες, φορολόγηση, ύφεση οικονομίας κοκ.

Ας περάσουμε τώρα στην εφαρμογή της SWOT ανάλυσης στη μελέτη περίπτωσης μας:

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> + Αξία μάρκας > 1 Τρις Δολάρια + Το οικοσύστημα + Ηγετικός ρόλος στην αγορά + Πιστό κοινό + Μεγάλα περιθώρια κέρδους + Απαράμιλλη ποιότητα, ελκυστικός σχεδιασμός και επιδόσεις συσκευών + Συμπληρωματικές υπηρεσίες που προσθέτουν αξία + Εξελιγμένες υποδομές + Εφοδιαστική αλυσίδα και κανάλια διανομής + R&D και Μάρκετινγκ + In-house παραγωγή + Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> - Αργή διείσδυση στην κινεζική αγορά – μειωμένες πωλήσεις - Έλλειψη καινοτόμων προϊόντων τα τελευταία χρόνια - Μικρή ποικιλία χαρτοφυλακίου - Υψηλές τιμές - Ασυμβατότητα σε υπηρεσίες και συσκευές τρίτων εκτός οικοσυστήματος / εταιρείας - Κυμαινόμενες πωλήσεις iPhone
THREATS	OPPORTUNITIES
<ul style="list-style-type: none"> ! “COVID effect” σε επίπεδο παραγωγής και κάλυψης ζήτησης ! Κακή φήμη λόγω των σκανδάλων που προαναφέραμε ! Επιθετικότητα ανταγωνισμού σε αναπτυσσόμενες χώρες (Κίνα, Ινδία) και από μάρκες όπως Xiaomi, Samsung ! Κατασκευαστικά προβλήματα και θέματα ποιότητας κατά καιρούς σε προϊόντα και παρτίδες της ! Εμπορικοί πόλεμοι (Κίνα-ΗΠΑ) ! Παγκόσμιες οικονομικές Διακυμάνσεις ! Κυβερνητικοί κανονισμοί και περιορισμοί ! Δικαστικές διαμάχες 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Διαφοροποίηση προϊόντων ➤ Περαιτέρω ανάπτυξη υπηρεσιών ➤ Σχηματισμός στρατηγικών σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις ➤ Επαυξημένη πραγματικότητα, Τεχνητή Νοημοσύνη και εφαρμογή τους σε μαζικό επίπεδο ➤ Ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων (πχ. αυτόνομου αυτοκινήτου) ➤ Ανάπτυξη σε αναπτυσσόμενες αγορές ➤ Επικέντρωση σε προϊόντα – “question marks” και μετατροπή σε ενδεχόμενα “stars” ➤ ΕΚΕ και αυστηρότερη επιβολή προτύπων πχ. σε προμηθευτές (=καλή φήμη)

Κεφάλαιο 5^ο Επιχειρησιακές Στρατηγικές Εταιρείας

5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική που επιλέγει η Apple είναι βάσει διαφοροποίησης των προϊόντων της και, όπως προείπαμε, το πετυχαίνει αυτό μέσω του μίνιμαλ, ελκυστικού, βιομηχανικού σχεδιασμού και κατασκευή υψηλής ποιότητας, αλλά και προηγμένων δυνατοτήτων τεχνολογίας που ενσωματώνει στις συσκευές της. Γενικά, θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε την επιχειρησιακή στρατηγική της στα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

- 1) Απόλυτη προτεραιότητα στο Οικοσύστημά της με περαιτέρω προσπάθειες ενδυνάμωσής του. Η ταυτόχρονη αυθεντία σε επίπεδο τεχνογνωσίας, υλικο-λογισμικού και υπηρεσιών την κάνει να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό – θα λέγαμε ότι ακολουθεί ουσιαστικά κάθετη ολοκλήρωση στον τρόπο λειτουργίας της, γεγονός που την ωφελεί ιδιαίτερα και το οικοσύστημα είναι ένα τέτοιο παράδειγμα. Η διττή λειτουργία του είναι πολύ έξυπνη στρατηγικά, αφού συνδυάζει το “lock-in effect”, δηλαδή το κλείδωμα των καταναλωτών της εντός αυτού μέσω της μαγικής διαλειτουργικότητάς του, αλλά ταυτόχρονα η ασυμβατότητα που παρουσιάζει με τα ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες δεν είναι τυχαία, αφού δημιουργεί και υψηλά εμπόδια εξόδου ή/και υψηλά συναλλακτικά κόστη για τους καταναλωτές, ενισχύοντας τη θέση της και αποδυναμώνοντας τους αντιπάλους της.
- 2) Απόλυτη εμπειρία χρήσης. Η στόχευση σε αυτό το κομμάτι ήταν ανέκαθεν στοιχείο του πυρήνα στρατηγικής της Apple, δίνοντάς της ακόμα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εμπειρία η οποία ξεκινά, όπως αναφέραμε και αλλού, από το άνοιγμα της συσκευασίας μέχρι την τελική χρήση των δυνατοτήτων ενός προϊόντος από τους καταναλωτές. Αξία σε αυτό το στοιχείο προσδίδει ακόμη και η εμπειρία που προσφέρει σε επίπεδο υποστήριξης μετά την αγορά, εκμάθησης λειτουργιών και επίλυσης προβλημάτων από το ευρύ δίκτυο 500+ καταστημάτων της σε 25+ χώρες, ενισχύοντας έτσι την ηγεσία της.
- 3) Στόχευση σε σχεδιασμό και ποιότητα λειτουργίας. Η ενσωμάτωση προηγμένων λειτουργιών και δυνατοτήτων στα προϊόντα και υπηρεσίες της είναι ακόμη ένας παράγοντας ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Το στοίχημα εδώ είναι και η

μακροπρόθεσμη διατήρηση αυτού σε βάθος χρόνου, αφού κάτι τέτοιο αποτελεί το πιο δύσκολο εγχείρημα.

- 4) Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια ροπή και επικέντρωση και προς άλλα προϊόντα και υπηρεσίες, πέραν του iPhone που τόσα χρόνια είχε την απόλυτη προσοχή, αφού ο εν λόγω τομέας σημειώνει σημαντική άνοδο με έσοδα 53,7 Δις δολάρια για το '20, αύξηση της τάξης του 16% σε σχέση με το '19 ⁹². Χαρακτηριστικά παραδείγματα η επικέντρωση σε τεχνολογίες Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και Επαυξημένης Πραγματικότητας (AR), γεγονός που επιβεβαιώνεται και από κάποιες εσωτερικές αλλαγές διοικητικά που έγιναν σε μόλις 3 μήνες, με τον John Giannandrea να προάγεται σε θέση TN ⁹³ και «μηχανικής εκμάθησης» ⁹⁴.
- 5) Ενδεδειγμένη μελέτη του τόπου και κυρίως του χρόνου που θα ανοιχθεί σε μια αγορά. Συνήθως δεν είναι ο πρώτος παίκτης που θα κάνει το βήμα, πλην μερικών εξαιρέσεων, κίνηση φυσικά στρατηγικά σχεδιασμένη, προκειμένου να αφήσει τον ανταγωνισμό να επωμισθεί κόστη “early adopter”, αλλά και να λάβει ανατροφοδότηση με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη πληροφόρηση ώστε να χρησιμοποιήσει τα λάθη των “first-movers” προς όφελός της. Έχοντας συγκεντρώσει τα παραπάνω, κάνει την εισοδό της σχεδόν πάντα με απόλυτη επιτυχία, καταφέροντας να ηγείται του εκάστοτε κλάδου, ακριβώς λόγω της καθυστερημένης της εισόδου και εμπειρίας που απέκτησε. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εδώ αποτελούν το iPod, το οποίο δεν ήταν η πρώτη συσκευή αναπαραγωγής MP3, τελικά όμως κυριάρχησε ως ο ηγέτης αυτών. Αντίστοιχα, το άνοιγμα στην αγορά των ταμπλετών είχε τολμήσει η Microsoft, με τις προσπάθειές της να αποτυγχάνουν παταγωδώς, έως ότου το iPad καινοτόμησε και αποτελεί και αυτό τον κυρίαρχο παίκτη της κατηγορίας του.
- 6) Επιθετική άμυνα. Όπως έχουμε αναφέρει αρκετές φορές στην ανάλυσή μας, η επιθετική προσέγγιση της Apple αποτελεί χαρακτηριστικό της στρατηγικής της, αφού επιλέγει συχνά να θέτει υψηλούς φραγμούς στους ανταγωνιστές της, εκμεταλλευόμενη την ισχύ και επιρροή της σε επίπεδο αγοράς, προμηθευτών, καναλιών διανομής κοκ. Ειδοποιός διαφορά με τους ανταγωνιστές της είναι το ιδιαίτερα καινοτόμο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης που διαθέτει, προκειμένου να διαφοροποιείται αποτελεσματικά. Ακόμη ένα στοιχείο της επιθετικής της γραμμής είναι και οι

⁹² Apple Annual Report, 2020 στο

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019319000119/a10-k20199282019.htm>

⁹³ <https://www.macrumors.com/2019/02/18/apples-leadership-changes-services/>

⁹⁴ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BC%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CF%83%CE%B7

δικαστικές διαμάχες που εμπλέκεται συχνά με τον ανταγωνισμό για θέματα που αφορούν κυρίως πατέντες και πνευματικά δικαιώματα.

5.2 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία δεν συμβαδίζει με τον παραδοσιακό τρόπο που γνωρίζουμε για το μάρκετινγκ και τις κλασικές προσεγγίσεις του. Ο Steve Jobs πίστευε ότι «το κοινό δεν γνωρίζει πάντα τι θέλει»⁹⁵, αφού είναι γνωστό ότι η εταιρεία φημίζεται για την προσέγγιση της δημιουργίας ενός μοναδικού προβλήματος (που δεν υπήρχε συνήθως πριν), που μόνο η ίδια μπορεί να προσφέρει τη λύση, μέσω των καινοτόμων χαρακτηριστικών και λειτουργιών που ενσωματώνει στα προϊόντα της. Αυτή η προσέγγιση, έναντι της παραδοσιακής που θα περιελάμβανε εμπειριστατωμένες έρευνες αγοράς σχετικά με τις προτιμήσεις του κοινού, εξοικονομεί ένα σημαντικό ποσοστό κεφαλαίου, το οποίο και επενδύει σε άλλες λειτουργίες της.

Ας περάσουμε στην εξέταση της Στρατηγικής Μάρκετινγκ της εταιρείας, αφού πρώτα ορίσουμε με λίγα λόγια τον πυρήνα του μείγματος μάρκετινγκ και τα 4/7P του, που θα χρησιμοποιήσουμε στην ανάλυσή μας παρακάτω.

Στην επιστήμη του Μάρκετινγκ, το *μείγμα μάρκετινγκ* αποτελεί ένα σημαντικό επιχειρηματικό εργαλείο για τις εταιρείες, αφού τους δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσουν τους παράγοντες-κλειδιά για την λειτουργία τους, καθώς και τον κλάδο που δραστηριοποιούνται, με μερικούς από τους παράγοντες αυτούς να είναι: οι καταναλωτικές προτιμήσεις, πως το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία τους ικανοποιεί αυτές τις προτιμήσεις (ή και όχι), πως το κοινό αντιλαμβάνεται το προϊόν ή υπηρεσία τους, πως ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό και πώς αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους.

Η θεωρία του μείγματος μάρκετινγκ⁹⁶ ξεκίνησε από τον καθηγητή διαφήμισης στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, Neil Borden, τη δεκαετία του 1950, του οποίου οι ιδέες άσκησαν μεγάλη επιρροή στην επιχειρηματική σφαίρα της εποχής. Όμως ήταν ο καθηγητής μάρκετινγκ του Michigan State University, Jerome McCarthy, που ανέπτυξε περαιτέρω τη θεωρία του Borden η οποία και έμεινε από τότε στην επιστήμη ως τα «4P του Μάρκετινγκ» που

⁹⁵ <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2011/10/17/five-dangerous-lessons-to-learn-from-steve-jobs/?sh=48b616573a95>

⁹⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix

χρησιμοποιούμε σήμερα. Τα «4P» αντιστοιχούν στις έννοιες **Price** (η τιμή που πληρώνει ο καταναλωτής) – **Product** (το ίδιο το προϊόν/υπηρεσία) – **Promotion** (προώθηση/διαφήμιση) – **Place** (ο τόπος που προωθείται το προϊόν). Σε αυτή τη βάση στηρίχθηκε η επέκταση της θεωρίας των «7P», με την προσθήκη τριών ακόμη εννοιών που αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα στοιχεία αυτά είναι: **People** (οι άνθρωποι/εργαζόμενοι) - **Procedures** (οι διαδικασίες) - **Physical Evidence** (το περιβάλλον της επιχείρησης/απόδειξη ότι μια υπηρεσία τελέστηκε).

Όσον αφορά στη μελέτη περίπτωσης μας, το μείγμα μάρκετινγκ των 7P της Apple έχει ως εξής:

1) **Price** – Τιμή. Αρχικά, όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένα, η εταιρεία στοχεύει σε premium τιμολόγηση, χρεώνοντας τις υψηλότερες τιμές του κλάδου για τα προϊόντα της. Το φετινό iPhone 12 Pro Max πωλείται στις ΗΠΑ έναντι 1100 δολαρίων, με την τιμή του να εκτοξεύεται ακόμα περισσότερο σε διεθνείς αγορές. Η φιλοσοφία της είναι ότι «οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για προϊόντα που είναι τόσο καλά σχεδιασμένα, που δεν μπορούν να ζήσουν χωρίς αυτά»⁹⁷, ειδικά μετά το λανσάρισμα του iPhone X πριν μερικά χρόνια, που ήταν το πρώτο που έσπασε το φράγμα τιμής των 1000 δολαρίων. Δεύτερον, ένα στοιχείο της στρατηγικής της σχετικά με την τιμή είναι και η τεχνική του περιορισμού τιμών, όπου κατά το λανσάρισμα νέων προϊόντων οι τιμές είναι ιδιαίτερα υψηλές, αλλά μειώνονται σε δεύτερο χρόνο όταν και ο ανταγωνισμός ανακοινώσει με τη σειρά του τα προϊόντα του στην αγορά. Ακόμη, η εταιρεία χρησιμοποιεί διαφορετική τιμολογιακή πολιτική ανάλογα την τοποθεσία, κάτι που είναι «αναγκαίο» για όλες σχεδόν τις εταιρείες, λόγω συναλλαγματικών διαφορών στα διάφορα νομίσματα έναντι του δολαρίου. Τέλος, θέτει πλαφόν στην κατώτερη τιμή διαφήμισης των προϊόντων της από τρίτους επίσημους εμπόρους και μεταπωλητές, διατηρώντας το premium.

2) **Product** – χαρτοφυλάκιο προϊόντων / υπηρεσιών της. Πριν την ανάληψη των καθηκόντων του, ο Tim Cook αναφερόμενος στο πλήθος των προσφερόμενων προϊόντων της εταιρείας, είπε ότι «χωράνε σε ένα τραπέζι», αφού ήταν μόνο 14⁹⁸. Φυσικά αυτό άλλαξε, αφού στις μέρες μας η γκάμα είναι ευρεία, από τα “premium &

⁹⁷ <https://www.billboard.com/articles/business/7964782/iphone-x-apple-pricing-strategy-analysis>, <https://phys.org/news/2017-09-iphone-exclamation-apple-pricing-strategy.html>

⁹⁸ <https://www.afr.com/technology/technology-companies/apple/does-apple-now-make-too-many-products-20170512-gw34rz>

high end”, μέχρι ορισμένα παλαιότερης γενιάς μοντέλα που η εταιρεία διατηρεί στο χαρτοφυλάκιό της, προκειμένου να παραμένει ανταγωνιστική σε κάθε επίπεδο τιμής⁹⁹. Όπως είδαμε και στην επισκόπηση προϊόντων και υπηρεσιών, η εταιρεία κατασκευάζει και πωλεί μια μεγάλη ποικιλία υλικο-λογισμικού (hardware & software), -από συσκευές κινητής και ταμπλέτες, υπολογιστές και φορητούς, μέχρι αξεσουάρ ήχου και εικόνας, αλλά και λειτουργικά συστήματα για αυτά και άλλα προγράμματα που τα συνοδεύουν-, όπως και υπηρεσίες νέφους, ψυχαγωγίας κ.ά. Προκειμένου να μην μακρηγορήσουμε, ακολουθεί μια σειρά από πίνακες με το τρέχον lineup και υπηρεσίες της:

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΤΡΕΧΟΝ ΜΟΝΤΕΛΟ
iPhone	Έξυπνα τηλέφωνα με iOS	15 ^η γενιά iPhone 13/13 Mini/13 Pro & Pro Max, iPhone SE 2020
iPad	Ταμπλέτες με iOS	Νέο iPad Pro, 8 ^η γενιά iPad, νέο iPad Air 2020
Mac	H/Y με macOS	MacBook Pro 16’’ & 13’’, νέος iMac
Αξεσουάρ	(Διάφορα)	AirPods Pro, Apple Watch Series 6 & SE 2020, Apple TV 4K, Beats, HomePod κλπ.

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
iCloud / iCloud Drive	Αποθήκευση και διατήρηση αρχείων και αντιγράφων ασφαλείας στο νέφος με κρυπτογράφηση και σεβασμό στην ιδιωτικότητα. Συμβατό με όλες τις συσκευές της & Windows
AppleCare+	Πρόγραμμα επέκτασης εγγύησης και after-sales υποστήριξης συσκευών με ευνοϊκούς όρους έναντι επιπλέον πληρωμής/συνδρομής
Διαφήμιση	Εκστρατείες της ίδιας και πρόγραμμα αδειοδοτήσεων τρίτων
Υπηρεσίες Πληρωμών	Σύστημα διεκπεραίωσης πληρωμών, Apple Card & Apple Pay
Ψηφιακό Περιεχόμενο	Όλες οι πλατφόρμες διανομής εφαρμογών, streaming μουσικής και τηλεοπτικού περιεχομένου, βιβλίων και παιχνιδιών (AppStore, Apple Music/iTunes, Apple Arcade, TV+)

3) Promotion – προώθηση και διαφήμιση. Οι μέθοδοι προώθησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι πολλοί, από παραδοσιακά μέσα όπως ο Τύπος/περιοδικά, μέσω μιας σειράς από καμπάνιες σε ειδικά event με μοναδικές εμπειρίες για τους παρευρισκόμενους, μέχρι δημόσιες σχέσεις και επιθετικό μάρκετινγκ, ακόμα και

⁹⁹ <https://medium.com/s/story/apples-product-line-is-a-mess-5a9a5730cafa>

τοποθετήσεις προϊόντων σε γνωστά σόου και εκπομπές υψηλής τηλεθέασης. Φυσικά όλα αυτά με το κεντρικό σημείο να υπερτονίζεται: απλότητα, ευκολία χρήσης, ποιότητα κατασκευής και έξυπνες δυνατότητες. Μέσω των special events της, αλλά και την προσφορά δώρων γνωριμίας σε πελάτες, προγράμματα επιβράβευσης και εποχιακών εκπτώσεων, αυξάνει το “reach” της μπράντας της, ενώ οι στρατηγικές τοποθετήσεις προϊόντων σε συγκεκριμένα σόου/χαρακτήρες που προαναφέραμε δημιουργούν την εντύπωση στο κοινό ότι και οι ίδιοι μπορούν να είναι «κουλ» και να ανήκουν στην «ελίτ» που παρακολουθούν, αγοράζοντας τα προϊόντα της.

4) Place – τοποθεσία πώλησης προϊόντων/κανάλια διανομής. Πρώτα και κύρια τα καταστήματά της ανά τον κόσμο, τα Apple Stores. Μετρά περί τα 500 σε 25 χώρες, στρατηγικά τοποθετημένα σε μέρη υψηλής επισκεψιμότητας, όπως κέντρα πόλεων και εμπορικά πολυκαταστήματα, με μίνιμαλ σχεδιασμό, καταρτισμένο και φιλικό προσωπικό και τεχνικούς. Στα φυσικά καταστήματα προστίθεται και ο ιστότοπός της με το ηλεκτρονικό κατάστημα που διαθέτει στο <https://www.apple.com/>, ενώ χρησιμοποιεί και τρίτους χονδρέμπορες, λιανοπωλητές, καθώς και παρόχους κινητής τηλεφωνίας μέσω των οποίων εκμεταλλεύεται το δίκτυό τους για ακόμη μεγαλύτερο reach πελατών (χαρακτηριστικά παραδείγματα BestBuy, Wal-Mart, T-Mobile, AT&T, Verizon) κ.ά. και τέλος υπάρχουν και οι «Μεταπωλητές προστιθέμενης αξίας»/Apple Premium Reseller για εξατομικευμένη εμπειρία αγοράς και υποστήριξης με τήρηση των αυστηρών στάνταρ που θέτει.

5) People – οι εργαζόμενοί της. Όπως αναφέραμε και σε άλλο σημείο, η εταιρεία απασχολεί ~147.000 υπαλλήλους¹⁰⁰, υψηλής εξειδίκευσης με ταλέντο και δεξιότητες που ξεχωρίζουν στον κλάδο. Οι ρυθμοί είναι πιεστικοί, αλλά το περιβάλλον προωθεί την ευρηματικότητα και καινοτομία, με παροχή κατάλληλων ερεθισμάτων και επιλογών ώστε το προσωπικό να εκπαιδευτεί και να βελτιώνει τις δεξιότητες του. Η ενσωμάτωση όλων των κοινωνικών ομάδων και φυλών, ειδικά επί ηγεσίας Cook, είναι χαρακτηριστικό της κουλτούρας της εταιρείας, όπως επίσης και η μυστικοπάθεια¹⁰¹ αυτής σχετικά με τις εσωτερικές της διεργασίες.

6) Procedures - διαδικασίες. Ήδη από το αρχικό «onboarding»/πρόσληψη των εργαζομένων της, μέχρι τις έρευνες αγοράς και νέων προϊόντων, τις πωλήσεις, το R&D, την εξυπηρέτηση πελατών κοκ., αυτό το στάδιο είναι υψίστης σημασίας για την

¹⁰⁰ Apple Annual Report, 2020 στο <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019319000119/a10-k20199282019.htm>

¹⁰¹ <http://www.macworld.co.uk/feature/apple/what-is-it-really-like-work-for-apple-3600678/>

επιτυχία της εταιρείας και το στοιχείο που την διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Χαρακτηριστική διαδικασία αποτελεί η λεγόμενη «Apple New Product Development Process»¹⁰², φιλοσοφία της οποίας είναι πως οι επιμέρους ομάδες σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων δεν αναφέρουν σε άλλα τμήματα, όπως το οικονομικό ή κατασκευαστικό, με στόχο την ελευθερία έκφρασης του οράματός τους, χωρίς περιορισμούς σε προϋπολογισμό και άλλες τεχνικότητες που ενδεχομένως ανέκοπταν τη δημιουργική διαδικασία. Η ίδια διαδικασία σημειώνει πως «όταν μια ομάδα σχεδιασμού εργάζεται σε ένα νέο προϊόν, τότε αποκόπτεται από την υπόλοιπη εταιρεία. Μπορεί ακόμη να εφαρμοστούν και φυσικοί έλεγχοι ώστε να εμποδίσουν την ομάδα να αλληλεπιδρά με άλλους υπαλλήλους της Apple κατά τη διάρκεια της ημέρας. Η ομάδα αφαιρείται επίσης από την παραδοσιακή ιεραρχία της Apple σε αυτό το σημείο. Δημιουργούνται επιμέρους και ανεξάρτητες δομές αναφοράς οι οποίες αναφέρουν απευθείας στους επικεφαλής. Αυτό τους δίνει την ελευθερία να επικεντρωθούν στη διαδικασία παρά στις καθημερινές λεπτομέρειες»¹⁰³.

7) Physical Evidence – φυσικά χαρακτηριστικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι άμεσα συνδεδεμένα με τη συνολική αναγνωρισιμότητα της εταιρείας και της μπράντας της. Από το πρώτο της πολύχρωμο λογότυπο και τη λεπτομέρεια της «δαγκωνιάς», μέχρι την εξέλιξή του στο κλασικό γκρι του σήμερα, αλλά και τη φιλοσοφία του απλού βιομηχανικού σχεδιασμού των προϊόντων της, σε συνδυασμό με τη μορφή των φυσικών καταστημάτων και κουλτούρας των υπαλλήλων της, που προαναφέραμε.

Στόχευση, τμηματοποίηση και τοποθέτηση στην αγορά

Τα 3 αυτά ζητήματα βρίσκονται στο επίκεντρο της επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ της εταιρείας κι αυτό γιατί, όπως είναι γνωστό, επειδή κανένα προϊόν δεν μπορεί να απευθύνεται στα ίδια άτομα ή στην ίδια αγορά σα σύνολο με την ίδια επιτυχία και πωλήσεις.

- **Στόχευση.** Η προσεκτική επιλογή των επιμέρους (υπο)ομάδων κοινού για την αντιστοίχιση των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών, που θα μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις. Μεγάλο μέρος των πωλήσεων ανήκει σε εύπορες ομάδες που διατίθενται να ξοδέψουν κάτι παραπάνω για την premium εμπειρία και δυνατότητες που προσφέρει η

¹⁰² <https://www.interaction-design.org/literature/article/apple-s-product-development-process-inside-the-world-s-greatest-design-organization>

¹⁰³ Ο.π.

εταιρεία, αφού εκτιμούν την απλότητα, το σχεδιασμό και επιδόσεις αλλά και το στάτους που συνεπάγεται η κατοχή Apple συσκευών.

- **Τμηματοποίηση.** Όπως ορίζει και η ίδια η λέξη, ο διαχωρισμός του κοινού σε ομάδες με συγκεκριμένα επιμέρους χαρακτηριστικά και επιθυμίες. Οι ομάδες που θα δημιουργηθούν θα πρέπει να συμφωνούν με τη στοχοθεσία και φιλοσοφία της εταιρείας σε επίπεδο μέτρησης και βιωσιμότητας.
- **Τοποθέτηση.** Το μείγμα μάρκετινγκ που είναι πιο αποτελεσματικό και καταλληλότερο για τις ομάδες στόχευσης. Το τελευταίο ουσιαστικά βήμα όπου γίνεται η αντιστοίχιση των προϊόντων/υπηρεσιών με τους τελικούς πελάτες και τις ανάγκες τους, με το μεγαλύτερο “effect” για τη μεγιστοποίηση πωλήσεων/κερδών. Για παράδειγμα, επί Steve Jobs η τοποθέτηση ήταν πιο περιορισμένη σε ένα τμήμα αγοράς, εξυπηρετώντας μόνο αυτές τις ανάγκες/επιθυμίες. Ο Tim Cook, από την άλλη, μετέτρεψε την περιορισμένη αυτή στόχευση-τοποθέτηση σε «πολυτμηματική» μέσω της ευρείας γκάμας και προσφοράς νέων σειρών προϊόντων και υπηρεσιών, με στόχο το μέγιστο βαθμό πωλήσεων προσελκύοντας πολλά τμήματα ταυτόχρονα με διαφορετικά προϊόντα ή πακέτα υπηρεσιών.

Ακολουθεί Πίνακας που συνοψίζει ένα παράδειγμα με αυτές τις 3 στρατηγικές:

ΣΤΟΧΕΥΣΗ					
Είδος Τμηματοποίησης	Κριτήρια Τμηματοποίησης	Προϊόντα iPhone, iPad, Mac, iPod	Υπηρεσίες iTunes- iTunes Store, App Store, iCloud, Apple Pay	Λειτουργικά Συστήματα και Λογισμικό iOS, macOS, iLife, iWork	Αξεσουάρ Apple TV, Apple Watch κ.ά.
Γεωγραφικό	Περιοχή	ΗΠΑ & Διεθνώς	ΗΠΑ & Διεθνώς	ΗΠΑ & Διεθνώς	ΗΠΑ & Διεθνώς
	Πυκνότητα	Αστική	Αστική	Αστική	Αστική
Δημογραφικό	Ηλικιακό εύρος	18 – 45	18 – 30	20 – 35	20 – 45
	Γένος	Άνδρες - Γυναίκες	Άνδρες – Γυναίκες	Άνδρες – Γυναίκες	Άνδρες - Γυναίκες
	Στάδιο ζωής	Άγαμοι	Άγαμοι	Άγαμοι	Άγαμοι
		Νιόπαντροι Ζευγάρια “Full Nest I, II”	Νιόπαντροι Νιόπαντροι Ζευγάρια	Νιόπαντροι Νιόπαντροι Ζευγάρια	Νιόπαντροι Νιόπαντροι Ζευγάρια
	Εισόδημα	Εύποροι	Εύποροι	Εύποροι	Εύποροι
Επάγγελμα	Επαγγελματίες, διευθυντές και στελέχη	Φοιτητές επαγγελματίες, διευθυντές	Επαγγελματίες, διευθυντές και στελέχη	Επαγγελματίες, διευθυντές	
Συμπεριφορικό	Πίστη	Σκληροπυρηνικοί πιστοί, «άπιστοι»	Σκληροπυρηνικοί πιστοί, «άπιστοι»	Σκληροπυρηνικοί πιστοί, «άπιστοι»	Σκληροπυρηνικοί πιστοί, «άπιστοι»
	Προσδοκώμενα οφέλη	Αίσθημα «ανήκειν», έκφραση εαυτού, ταχύτητα υπηρεσιών, προηγμένες	Ταχύτητα υπηρεσιών, αποδοτικότητα	Ταχύτητα υπηρεσιών, αποδοτικότητα	Αναψυχή, έκφραση εαυτού

		λειτουργίες και δυνατότητες			
	Προσωπικότητα	Αποφασιστική και φιλόδοξη	Αποφασιστική και φιλόδοξη	Αποφασιστική και φιλόδοξη	Αποφασιστική και φιλόδοξη
	Κατάσταση	Μη χρήστες, δυνητικοί χρήστες	Χρήστες, μη χρήστες, δυνητικοί χρήστες	Χρήστες, μη χρήστες, δυνητικοί χρήστες	Μη χρήστες, δυνητικοί χρήστες
Ψυχογραφικά	Κοινωνική τάξη	Μεσαία και ανώτερη	Μεσαία και ανώτερη	Μεσαία και ανώτερη	Μεσαία και ανώτερη
	Τρόπος ζωής	Φιλόδοξος, επιτυχημένος, εξερευνητής	Φιλόδοξος, επιτυχημένος, εξερευνητής	Φιλόδοξος, επιτυχημένος, εξερευνητής	Φιλόδοξος, εξερευνητής

5.3 Η Μήτρα Ansoff ¹⁰⁴

Το εν λόγω εργαλείο αναπτύχθηκε από τον μαθηματικό, Igor Ansoff και δημοσιεύθηκε στο Harvard Business Review το 1957. Η μήτρα Ansoff έχει βοηθήσει πολλούς εμπόρους και ανώτερα στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα τους κινδύνους που ενέχει η ανάπτυξη της επιχείρησής τους, καθώς και να σχεδιάσουν στρατηγικές για μελλοντική ανάπτυξη. Ο Ansoff στο πλαίσιο αυτό προτείνει τις εξής πορείες δράσης:

- 1. Στρατηγική Διεξόδου – Συγκέντρωσης αγοράς.** Εδώ αναφερόμαστε στην πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς με την χρήση των υπαρχόντων πόρων της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη

¹⁰⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Ansoff_Matrix,
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>,
<https://eclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/DNG139/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%2011%CE%BF%20%CE%BC%CE%B1%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%20Ansoff.pptx>

στρατηγική χαρακτηρίζεται ως στρατηγική χαμηλού κινδύνου και συνήθως επιλέγεται πρώτη σε σχέση με τις υπόλοιπες. Η πιθανότητα όμως να επιτευχθεί δια μέσου αυτής υψηλός ρυθμός ανάπτυξης είναι πολύ μικρή. Οι προϋποθέσεις που επιτρέπουν τη χρήση αυτής είναι:

- Οι παρούσες αγορές να μην είναι κορεσμένες
- Η αγορά να αναπτύσσεται και τα μερίδια να μειώνονται
- Το προϊόν να αυξάνει τις πωλήσεις του χωρίς ιδιαίτερες ενέργειες
- Το μερίδιο των ανταγωνιστών να μειώνεται
- Να υπάρχει δυνατότητα αύξησης της κατανάλωσης από τους υπάρχοντες καταναλωτές
- Να υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Να προσδοκάται αύξηση των τιμών των υποκατάστατων
- Να υπάρχουν οικονομίες κλίμακας
- Να μην υπάρχουν εναλλακτικές στρατηγικές που θεωρούνται καταλληλότερες

2. Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων. Εδώ αναφερόμαστε στη δημιουργία νέων προϊόντων, ή στην τροποποίηση των υπαρχόντων, για την πώλησή τους στις υπάρχουσες αγορές. Η στρατηγική αυτή έχει 3 τρόπους υλοποίησης:

- i) την καινοτομία, (ανάπτυξη νέων προϊόντων προς αντικατάσταση των υπαρχόντων)
- ii) την τροποποίηση, (αύξηση της αξίας των υπαρχόντων μέσω δημιουργίας νέων χαρακτηριστικών)
- iii) την επέκταση της γκάμας. (επέκταση της γραμμής προϊόντος)

Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις με μεγάλο μερίδιο αγοράς που προσπαθούν να επεκτείνουν το μερίδιο αυτό, μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Πρόκειται για στρατηγική υψηλού κόστους και κινδύνου. Για την χρήση της μεθόδου αυτής πρέπει να γνωρίζουμε:

- το μέγεθος της αγοράς που θέλουμε να επενδύσουμε και το απαραίτητο μερίδιο αγοράς προκειμένου να καταστεί η επένδυση κερδοφόρα

- τους ανταγωνιστές και τον χρόνο αντίδρασης τους στις δράσεις της επιχείρησής μας
- την επίδραση των πωλήσεων των νέων προϊόντων σε σχέση με τα υπάρχοντα

3. Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς. Εδώ αναφερόμαστε στην πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές, δηλαδή το προϊόν δεν αλλάζει αλλά διατίθεται σε διαφορετικό κοινό. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτή η στρατηγική:

- i) Με την πώληση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες γεωγραφικές αγορές (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) όπου δεν υπάρχουν
- ii) Κερδίζοντας πελάτες που ανήκουν σε άλλα τμήματα της αγοράς
- iii) Με την είσοδο σε διαφορετικά κανάλια διανομής

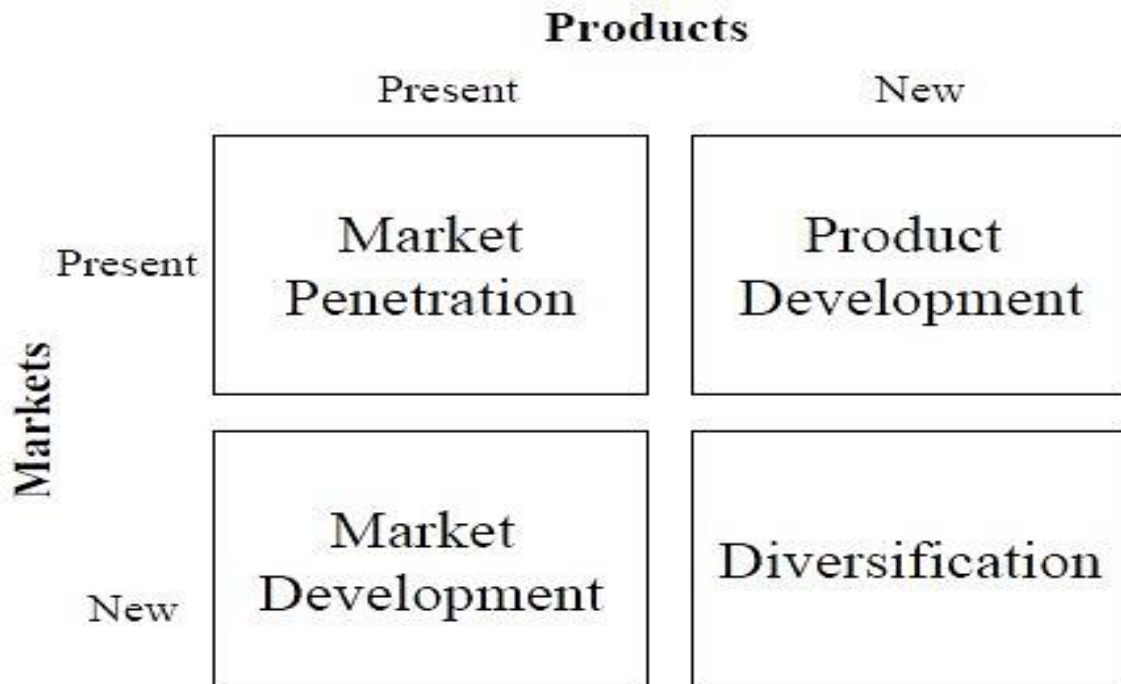
Ενώ θεωρείται ιδανική όταν:

- Υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αναξιόπιστα κανάλια διανομής.
- Οι επιχειρήσεις έχουν πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.
- Υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές.
- Έχουν δημιουργηθεί συνθήκες που την διευκολύνουν όπως νέα νομοθεσία που επιτρέπει νέες πωλήσεις.

4. Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων. Εδώ αναφερόμαστε στην δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές, δηλαδή απομακρύνεται και από τα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές μίας επιχείρησης. Ουσιαστικά πρόκειται για μία γενικότερη κατεύθυνση ανάπτυξης της επιχείρησης. Υπάρχουν 2 τύποι στρατηγικής διαφοροποίησης:

- ✓ Συσχετισμένη διαφοροποίηση: όταν η κάθε εταιρία αναπτύσσεται σε τομείς που συνδέονται με την πρότερη επαγγελματική της δράση
- ✓ Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση: αποτελεί μια εντελώς νέα δραστηριότητα χωρίς ομοιότητες με άλλες δράσεις της επιχείρησης.

Σχηματικά η μήτρα:



Εφαρμόζοντας τη θεωρία στη μελέτη περιπτώσής μας έχουμε:

- 1) **Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης αγοράς.** Εδώ αναφερόμαστε στις υπάρχουσες αγορές ως το παγκόσμιο τοπίο που δραστηριοποιείται η εταιρεία, οι αγορές δηλαδή που είδαμε και στο Κεφάλαιο 3.3: Ευρύτερη περιοχή της Κίνας, Ιαπωνία, Υπόλοιπο Ασίας, Ευρώπη και Αμερική. Ο συνδυασμός αποτελεσματικής άσκησης μάρκετινγκ και το οικοσύστημά της θεωρούνται κύρια συστατικά αυτής της μεθόδου στρατηγικής.
- 2) **Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων.** Όπως έχουμε προαναφέρει, η καινοτομία μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων βρίσκεται στον πυρήνα της στοχοθεσίας και των στρατηγικών που ακολουθεί η εταιρεία και χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μεθόδου. Ακόμη, μέσω συχνών αναβαθμίσεων και βελτιώσεων σε hardware & software, όπως είδαμε και στις επισκοπήσεις προϊόντων και ιστορικά, συμβάλει στο να είναι πάντα στην αιχμή της τεχνολογίας. Εξάλλου αυτό αποδεικνύεται και από τον προϋπολογισμό που δαπανήθηκε σε επίπεδο R&D: 18,75 Δις για τη χρονιά που πέρασε (σε σύγκριση με 0,78 Δις το '07) ¹⁰⁵!

¹⁰⁵ Apple Annual Report, 2020 στο <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019319000119/a10-k20199282019.htm>

- 3) **Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς.** Πλέον μια από τις κύριες στοχοθεσίες της, αφού η προσέλκυση νέων αγορών, ειδικά εκείνων που δεν έχουν την αναμενόμενη διείσδυση (πχ. Ασία), αποτελούν ιδανική ευκαιρία ανοίγματος μακροπρόθεσμα. Παρόλα αυτά, το τμήμα της αγοράς των ΗΠΑ παραμένει ακόμη η κύρια πηγή εσόδων και ανάπτυξής της, με 45% αυτών για το '20 ¹⁰⁶.
- 4) **Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων.** Μέχρι στιγμής, η εν λόγω στρατηγική χρησιμοποιείται λιγότερο συχνά από την εταιρεία, αν και προβλέπουμε πως κάτι τέτοιο τείνει να αλλάξει στο μέλλον, ειδικά με τις πωλήσεις του πιο επικερδούς προϊόντος της (iPhone) να έχουν κορεσθεί. Ακόμη, η υπηρεσία streaming Apple TV+ που αποτελεί παράδειγμα μιας στρατηγικής διαφοροποίησης, δεν είχε τις αναμενόμενες επιδόσεις ¹⁰⁷ σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές του (Netflix, Amazon Prime Video, Peacock, Hulu κλπ.), γεγονός που δείχνει πόσο προσεκτικά πρέπει να σχεδιάζονται νέες στρατηγικές και κινήσεις.

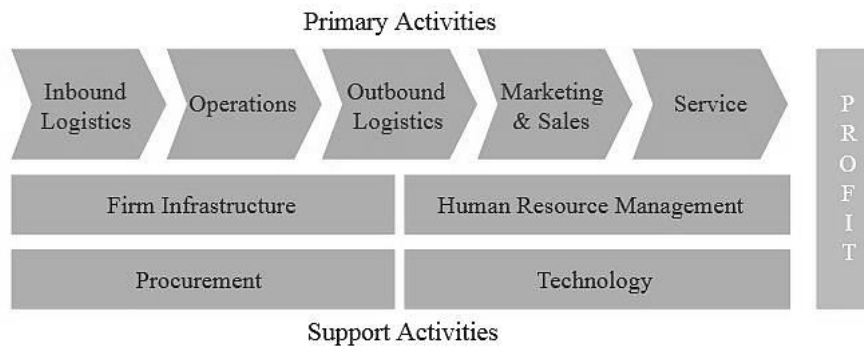
5.4 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας

Η Μέθοδος Ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας ή Value Chain Analysis (VCA) αποτελεί ανάλυση κατά την οποία προσδιορίζονται οι κύριες ικανότητες και πόροι της επιχείρησης, που προσδίδουν αξία σε αυτή και τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της. Ακόμη, συμβάλλει στην αναγνώριση των παραγόντων που μπορούν να είναι ζημιογόνοι ή να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έτσι ώστε να χαραχθεί η κατάλληλη στρατηγική μείωσης κόστους ή αύξησης διαφοροποίησης αντίστοιχα. Η μέθοδος VCA εξετάζει όλο το φάσμα της επιχείρησης, από τις πρώτες ύλες και την παραγωγή, μέχρι τα προϊόντα / υπηρεσίες στην τελική τους μορφή. Και αυτή η θεωρία αποτελεί ιδιοκτησία του Porter, ο οποίος την παρουσίασε το 1985 και συνοψίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

¹⁰⁶ Ο.π.

¹⁰⁷ <https://appleinsider.com/articles/21/01/22/apple-tv-ranks-low-in-streaming-industry-surveys-despite-market-boom>

Porter's Value Chain Model

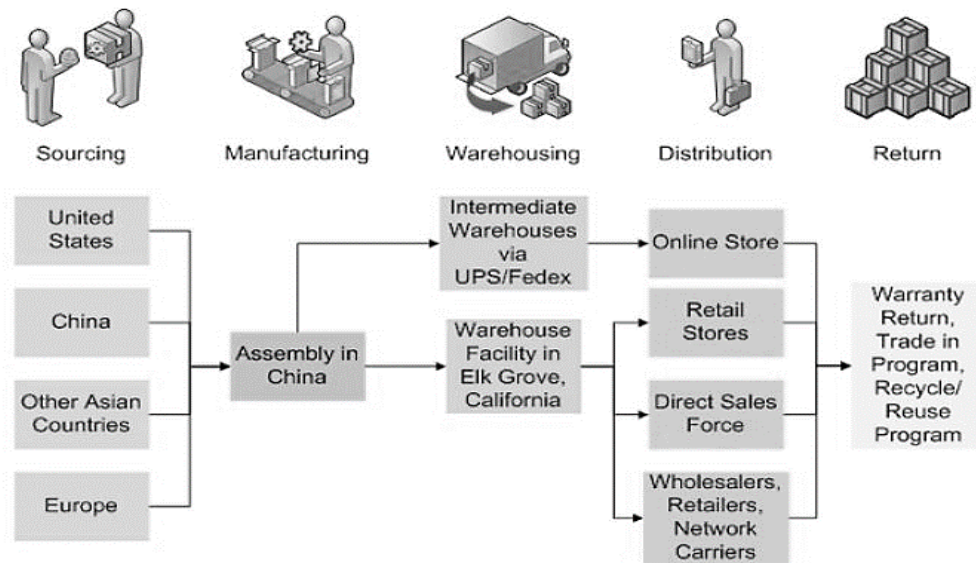


Κατά τον ίδιο, οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται σε 2 κατηγορίες: τις κύριες και υποστηρικτικές. Από τη μια, οι κύριες δραστηριότητες αφορούν τις εισροές, μετατρέποντάς τες σε εκροές, με σκοπό την παροχή αυτών των εκροών στον τελικό πελάτη. Από την άλλη, οι υποστηρικτικές δραστηριότητες, όπως φανερώνει και η ίδια η λέξη, λειτουργούν βοηθητικά στις κύριες δραστηριότητες και, όταν μια επιχείρηση καταφέρνει να συνδυάζει επιτυχώς αυτά τα δύο είδη για την προσφορά ανώτερης ποιότητας στα προϊόντα / υπηρεσίες της, με τη σειρά τους οι πελάτες θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές (premium), κάτι που με τη σειρά του οδηγεί σε μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους.

Ας αναλύσουμε το παραπάνω διάγραμμα με βάση τη μελέτη περίπτωσης μας:

- Η κύρια δραστηριότητα των **Inbound Logistics** αφορά στην παραλαβή και αποθήκευση των υλών απαραίτητων για τη χρήση τους μετέπειτα στην παραγωγή αγαθών / υπηρεσιών της επιχείρησης. Η Apple αποτελεί σημείο αναφοράς και χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεσματικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας της, καθώς διαθέτει διευρυμένο δίκτυο προμηθευτών παγκοσμίως. Ακολουθεί ένα διάγραμμα¹⁰⁸ που συνοψίζει τη διαδικασία, τις χώρες και συνολικά τις λειτουργίες εφοδιασμού:

¹⁰⁸ <http://www.supplychainopz.com/2013/01/is-apple-supply-chain-really-no-1-case.html>



Η εταιρεία δεσμεύεται σε αγορές υλών / προμηθειών που θα εξασφαλίσουν ομαλή και ανεμπόδιστη παραγωγή για διάστημα μέχρι και 150 ημέρες ¹⁰⁹. Ακόμη, η στρατηγική που ακολουθείται για επίτευξη ανταγωνιστικότερων τιμών είναι μέσω του ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών, ενώ το πλήθος αυτών έχει μειωθεί αρκετά από το 2011 κι έπειτα. Φυσικά, υπάρχει άμεση σχέση της εφοδιαστικής διαδικασίας με τις οικονομίες κλίμακας λόγω του τεράστιου εύρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της εταιρείας, καθώς και της στρατηγικής σχέσης της με το δίκτυο προμηθευτών. Λόγω της μεγάλης δύναμης και επιρροής της εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο, έχει το «πάνω χέρι» στις διαπραγματεύσεις και συναλλαγές της με προμηθευτές, κάτι που κατ' επέκταση της προσφέρει μεγάλο πλεονέκτημα από πλευράς κόστους στην αγορά πρώτων υλών.

- Η κύρια δραστηριότητα των **Operations** ¹¹⁰: η εταιρεία δεν έχει στη διάθεσή της ιδιόκτητες εγκαταστάσεις παραγωγής, γι' αυτό και προτιμά την εξωτερική ανάθεση σε τρίτους (outsourcing) για την παραγωγή των συσκευών της, συνήθως εταιρείες που βρίσκονται σε αναπτυσσόμενες χώρες (όπως Κίνα, Ινδία, Βιετνάμ). Από τη μια αυτό της επιτρέπει να κρατά τα κόστη χαμηλά, αλλά και να επικεντρώνεται σε πιο στρατηγικά ζητήματα όπως στο R&D και το σχεδιασμό νέων προϊόντων, όμως από την άλλη την αφήνει ανοιχτή σε εργασιακά και άλλα ζητήματα σε επίπεδο προμηθευτών που μπορούν να βλάψουν την εικόνα της.

¹⁰⁹ Apple Annual Report, 2020 στο <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019319000119/a10-k20199282019.htm>

¹¹⁰ Βλ. περισσότερα στο Κεφάλαιο 3.3

- Η κύρια δραστηριότητα των **Outbound Logistics** αναφέρεται στην αποθήκευση και διανομή των παραγόμενων συσκευών της εταιρείας. Όσον αφορά στα είδη τηλεφωνίας, τάμπλετ και φορητών υπολογιστών, εξαιτίας της πολύ μικρής διάρκειας ζωής αυτών των προϊόντων, παρουσιάζεται μεγάλο ποσοστό υποτίμησης των αποθεμάτων τους, γι' αυτό και η εταιρεία φροντίζει να κρατά ελάχιστο αριθμό στις αποθήκες της. Όπως προαναφέραμε, τα τελικά προϊόντα διατίθενται μέσω του εκτεταμένου και στρατηγικά τοποθετημένου δικτύου καταστημάτων της, καθώς και μέσω άλλων χονδρεμπόρων και λιανοπωλητών. Οι πωλήσεις μέσω του ηλεκτρονικού της καταστήματος αποτελούν πηγή τεράστιας αξίας, γεγονός που την κατατάσσουν στην 3η θέση λιανοπωλητών στις ΗΠΑ (με τις Amazon και Walmart να κυριαρχούν). Τέλος, ακόμη μια πηγή αξίας για την εταιρεία αποτελεί και το άνοιγμά της στην Ασία και ειδικά στην κινεζική αγορά, αφού μπορεί να εκμεταλλευτεί το πλεονέκτημα της έλλειψης δαπανών διάθεσης / εξαγωγών (από την πηγή στην κατανάλωση), μετακυλινώντας το στους τελικούς καταναλωτές που μπορούν να επωφεληθούν ευνοϊκότερων τιμών.
- Η κύρια δραστηριότητα του **Μάρκετινγκ**¹¹¹ και **Πωλήσεων**. Όπως έχουμε προαναφέρει, η εταιρεία διαθέτει την ευρεία γκάμα προϊόντων της μέσω των κάτωθι καναλιών διάθεσης:
 - ✓ Το ηλεκτρονικό της κατάστημα <https://www.apple.com/store>
 - ✓ Τα καταστήματα λιανικής της
 - ✓ Πάροχοι κινητής τηλεφωνίας
 - ✓ Λιανοπωλητές
 - ✓ Χονδρέμποροι
 - ✓ Μεταπωλητές προστιθέμενης αξίας

Για το 2020, το 66% των κερδών από τις πωλήσεις προήρθε από τα έμμεσα κανάλια διάθεσης, ενώ το 34% από τα άμεσα¹¹².

¹¹¹ Βλ. Κεφάλαιο 5.2

¹¹² Apple Annual Report, 2020 στο

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019319000119/a10-k20199282019.htm>

- Η κύρια δραστηριότητα του **Service**. Όπως έχουμε αναφέρει πολλάκις, η εταιρεία είναι γνωστή για την εμμονή της να προσφέρει απαράμιλλη ποιότητα υπηρεσιών σε όλα τα στάδια της διαδικασίας πωλήσεων, πριν – κατά τη διάρκεια – μετέπειτα. Στα προσεκτικά διαμορφωμένα καταστήματά της ανά τον κόσμο, οι καταναλωτές μπορούν να δοκιμάσουν τα προϊόντα της προκειμένου να διαπιστώσουν την ποιότητά τους, ενώ κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό είναι διαθέσιμο για να βοηθήσει σχετικά με οποιαδήποτε απορία για τις δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά των συσκευών, με ζωντανή επίδειξη. Το σέρβις και η εξυπηρέτηση πελατών ακόμα και μετά την αγορά είναι υποδειγματικό, προσφέροντας άμεση επισκευή (ή αντικατάσταση) συσκευών, προγράμματα ανταλλαγής συσκευών ετησίως, πρόγραμμα επιστροφών εντός 14 ημέρων “no questions asked” κ.ά., παρέχοντας έτσι την ασφάλεια και σιγουριά στους πελάτες της ότι θα είναι καλυμμένοι οτιδήποτε κι αν συμβεί.
- Η υποστηρικτική δραστηριότητα του **Infrastructure**. Οι υποδομές μιας επιχείρησης αποτελούν όλα τα επιμέρους τμήματά της, τις διάφορες επιτροπές, τη δομή λειτουργίας της, την εταιρική κουλτούρα, τη διοίκηση, τον προγραμματισμό και το R&D, αλλά και πολλά άλλα. Στην κορυφή του διοικητικού συμβουλίου βρίσκεται ο Arthur Levinson, ενώ ο διευθύνων σύμβουλος Tim Cook έχει στο πλευρό του 9 αντιπρόεδρους που είναι υπεύθυνοι για την επίβλεψη των δεικτών απόδοσης της εταιρείας και λοιπών λειτουργιών της, ενώ ακόμα 5 αντιπρόεδροι επιβλέπουν τις εξωτερικές δραστηριότητες της εταιρείας παγκοσμίως. Ο όρος υποδομή εμπεριέχει μεταξύ άλλων και όλες εκείνες τις εγκαταστάσεις και επιμέρους δομές της εταιρείας σε παγκόσμια κλίμακα, είτε είναι φυσικές, είτε οργανωτικές. Είναι γνωστό το πόση σημασία δίνει η εταιρεία στο συγκεκριμένο κομμάτι, αφού φροντίζει να κάνει συχνά μαζικές επενδύσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη και βελτιστοποίηση των υποδομών, της παραγωγής και των εγκαταστάσεων, της ασφάλειας των εργαζομένων, αλλά και της ορθής λειτουργίας των υπηρεσιών της (πχ. Servers, εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κλπ.)
- Η υποστηρικτική δραστηριότητα του **Human Resource Management**. Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι η στρατηγική προσέγγιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής διαχείρισης των ανθρώπων σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό, έτσι ώστε να βοηθούν την επιχείρησή τους να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έχει σχεδιαστεί για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων, υπηρετώντας τους

στρατηγικούς στόχους του εργοδότη ¹¹³. Όπως προαναφέραμε, το κομμάτι της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας ήταν κατά γενική ομολογία υπό την επίβλεψη και επιρροή του αείμνηστου Steve Jobs, ο οποίος φημιζόταν για τις τακτικές “micromanaging” ¹¹⁴, τις υπερβολικές απαιτήσεις του, αλλά και την τελειομανία του. Με την αλλαγή διεύθυνσης, υπό τον Tim Cook, έγιναν κάποιες αλλαγές στις πολιτικές άσκησης HR management και οργανωτικής κουλτούρας, μετριάζοντας το επίπεδο απαιτήσεων, ενώ ταυτόχρονα φροντίζει για τη συμπερίληψη των επιμέρους ομάδων σε “team-building exercises” προκειμένου να προωθήσει την ομαδικότητα και ένα πιο φιλικό κλίμα. Ακόμα, η Apple προσφέρει ένα πρόγραμμα ανταμοιβής μετοχών στους εργαζομένους της, το “Employee Stock Purchase Plan”, όπου παρέχεται η ευκαιρία να αγοράσουν μετοχές της εταιρείας με έκπτωση, τις οποίες στη συνέχεια μπορούν να διατηρήσουν ή πουλήσουν κατά την κρίση τους.

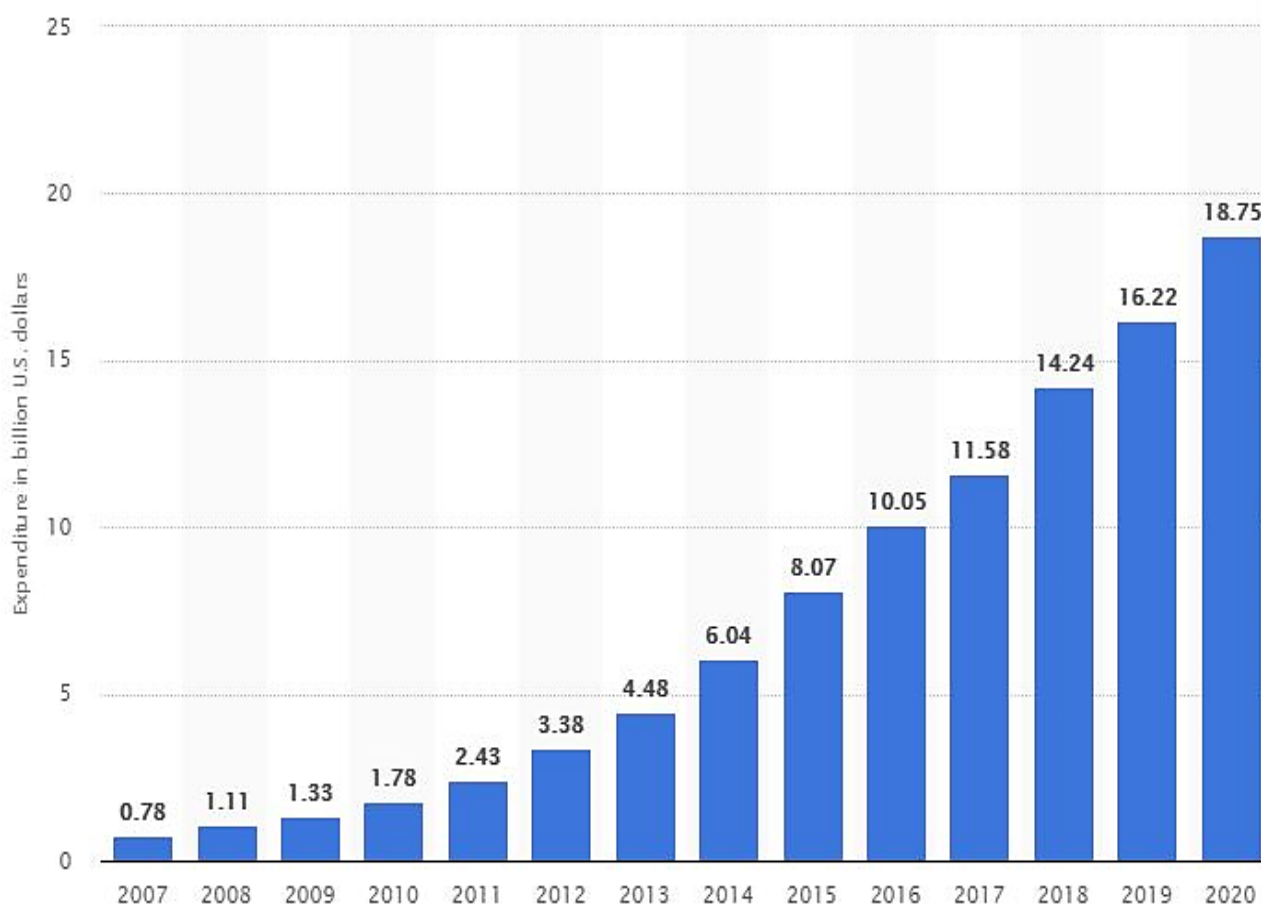
- Η υποστηρικτική δραστηριότητα του **Procurement**. Η διαδικασία απόκτησης πρώτων υλών και κατ’ επέκταση η εφοδιαστική αλυσίδα είναι πολύ σημαντική για την Apple. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το εύρος της είναι τεράστιο και προσπαθεί να τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας στην προμήθεια υλών, τηρώντας παράλληλα τα πρωτόκολλα που επιβάλλουν συνεργάτες, χονδρέμποροι και συνεργαζόμενες χώρες. Στις βασικές ύλες που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι το γυαλί, μέταλλο και άλλα στοιχεία γης (rare earth elements), από διάφορες χώρες όπως Ασία (κυρίως Κίνα), Ευρώπη, ΗΠΑ. Σε επίπεδο συνεργατών, προσπαθεί για ισότητα μεταξύ προμηθευτών προκειμένου η όλη διαδικασία να είναι ανταγωνιστικά ίση. Η εταιρεία διατηρεί μια βάση δεδομένων (Supplier Connect) με live και συνεχώς ανανεώσιμες πληροφορίες σχετικά με τους προμηθευτές της για να καταστήσει δυνατή τη δίκαιη μεταχείριση που προαναφέραμε, αλλά και πρόσβαση σε στοιχεία επικοινωνίας, κωδικούς/barcodes κλπ ¹¹⁵.
- Η υποστηρικτική δραστηριότητα του **Technology**. Φυσικά για τον κολοσσό τεχνολογίας που αποτελεί η Apple στις μέρες μας, δε θα μπορούσε να λείπει και η εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας, ώστε να υποστηρίζει όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται τις κύριες δραστηριότητές της, με στόχο τη μεγιστοποίηση κέρδους. Η καινοτομία βρίσκεται στον πυρήνα της τεχνολογικής ανάπτυξης, με την δημιουργία

¹¹³ https://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management

¹¹⁴ <https://www.businessinsider.com/how-micromanagers-destroy-your-business-2014-7>

¹¹⁵ <https://www.apple.com/procurement/>

ρηξικέλευθων προϊόντων και χαρακτηριστικών που τη βοηθά να επιβιώνει στην άκρως ανταγωνιστική αγορά έχοντας σε πολλά σημεία και το πλεονέκτημα. Οι συνεχείς επενδύσεις στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης φτάνουν τα 18,75 Δις. Δολάρια τη χρονιά που μας πέρασε, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα ¹¹⁶ που ακολουθεί, ενώ προχωρά διαρκώς σε στρατηγικές εξαγορές άλλων μικρότερων εταιρειών που κρίνει ότι θα της δώσουν το προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού (βλ. Κεφάλαιο 3.3- Εξαγορές).



© Statista

¹¹⁶ <https://www.statista.com/statistics/273006/apple-expenses-for-research-and-development/>

Κεφάλαιο 6^ο Συμπεράσματα & Μελλοντικές Προοπτικές

Είναι κοινώς παραδεκτό πως η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται από ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, αλλά και οικονομική και πολιτική αβεβαιότητα. Οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με προκλήσεις στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον τους, αλλά και σε οικονομικό, πολιτικό, νομικό, πολιτισμικό επίπεδο, με πολλούς και διαφορετικούς παίκτες. Η Στρατηγική Επιστήμη και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, με τις επιχειρήσεις να ακολουθούν πιστά επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές, προκειμένου να επιτύχουν στο ανταγωνιστικό τοπίο ή/και να συνεχίσουν να έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν είναι τυχαίο που επιλέχθηκε η Apple ως μελέτη περίπτωσης της εργασίας μας, αφού είναι αναμφίβολα μια από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες σε όλο τον κόσμο για δεκαετίες στους κλάδους πληροφορικής και κινητής τηλεφωνίας, μεταξύ άλλων. Συνεχώς στην κορυφή λιστών με τις πιο καινοτόμες εταιρείες, με τα πιο καλοσχεδιασμένα προϊόντα και το πιο πιστό κοινό, είναι προφανές ότι κάτι κάνει σωστά: η επιλογή των αποτελεσματικότερων στρατηγικών και πρακτικών, με προϊοντική διαφοροποίηση και κάθετη ολοκλήρωση είναι μερικές από τις συνιστώσες που την εκτοξεύουν στην κορυφή, που αναλύσαμε ενδελεχώς στα κεφάλαια που προηγήθηκαν.

Κλείνοντας την παρούσα διπλωματική, θα γίνει μια σύντομη αναφορά σε μερικές προτάσεις για διατήρηση της τρέχουσας κυρίαρχης θέσης, αλλά και μελλοντική ανάπτυξη ξεπερνώντας τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει:

- ! **Μείωση κόστους λειτουργιών:** με τη συνεχή άνοδο του κόστους εργασίας κυρίως στην Κίνα, είναι στρατηγικής σημασίας για την εταιρεία να αναδιοργανώσει ριζικά ίσως τις εσωτερικές της διαδικασίες, προκειμένου να μη ζημιώνεται περαιτέρω από τα αυξημένα εργατικά κόστη και ταυτόχρονα να διατηρήσει τη θέση της αντιμετωπίζοντας τον ανταγωνισμό χωρίς να έχει απώλειες στο περιθώριο κέρδους της.
- ! **Περαιτέρω έμφαση σε επενδύσεις και E&A:** μια και αυτό το στοιχείο βρίσκεται στον πυρήνα της επιτυχίας της για χρόνια, το στρατηγικό focus θα πρέπει να συνεχίσει να δίδεται σε νέες, καινοτόμες πρωτοβουλίες για το λανσάρισμα προηγμένων συσκευών με χαρακτηριστικά και λειτουργίες που να είναι μοναδικά και μη αντιγράψιμα, σε τακτικά χρονικά διαστήματα. Έμφαση επίσης θα πρέπει να δοθεί και σε τομείς Επαυξημένης πραγματικότητας και Τεχνητής Νοημοσύνης, αλλά και στην περαιτέρω διείσδυση σε αναπτυσσόμενες χώρες ίσως με την προσφορά οικονομικότερων επιλογών.

! Ένταση διαφοροποίησης στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων της: όπως έχει αποδειχθεί από τον ανταγωνισμό, η διαφοροποίηση σε επίπεδο πλήθους προϊόντων είναι εξαιρετικά σημαντική, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την κινεζική εταιρεία Xiaomi, η οποία έχει χαρακτηριστεί ως η «Apple της Κίνας» ¹¹⁷ κατέχει μια τεράστια γκάμα προσφερόμενων προϊόντων ¹¹⁸ (πχ. συσκευές smart home, σκούπες, τηλεοράσεις, σκούτερ και πατίνια, οικιακές ηλεκτρικές συσκευές και πολλά άλλα).

¹¹⁷ <https://www.cnn.com/2019/09/09/xiaomi-how-the-apple-of-china-grew-rapidly-into-80-new-markets.html>, <https://www.theguardian.com/technology/2015/jan/16/xiaomi-chinas-equivalent-to-apple>

¹¹⁸ <https://xiaomi-mi.com/categories/>

Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος Ν., (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α' θεωρία», (2016), 7^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- Ansoff, H. I., (1965), "Corporate strategy: An Analytical Approach To Business Policy For Growth And Expansion", New York, McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I., & Stewart, J. M., (1967), "Strategies for a technology- based business", Harvard Business Review, 45(6), 71-83.
- Ansoff, H. I., Mcdonnell, E. J., & Ansoff, H. I. (1988), The New Corporate Strategy, σελ. 35, New York, Wiley
- Barney, J. B., (1995), Looking inside for Competitive Advantage, Academy of Management Executive, 9, 49-61.
- Barney J. B., Hesterly W. S., "Strategic Management and Competitive Advantage Concepts", 2006, Pearson Prentice Hall
- Chandler, A. D., Jr., (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise", Cambridge, MA, MIT Press
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Sarigiannidis, L., & Theriou, G. (2018). The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship: Revisiting the resource-based view of the firm and the VRIO framework. Management Research Review, 41(1), 46-73.
- Drucker P. "Innovation and entrepreneurship: practice and principles", Harper & Row; 1st edition, 1985
- Higson P., Sturges A., "Uncommon Leadership: How to Build Competitive Advantage by Thinking Differently", Kogan Page, 2014
- Hofer, C. W., & Boulton, W., (1988), Toward a System for Classifying Business Strategies, "The Academy of Management Review", 13(3), 413-428, doi: 10.2307/258089

Hofer, C. W., & Schendel, D. E., (1978), “Strategy formulation: Analytical concepts”, St. Paul, MN, West

Hogan, Thom, “Apple: The First Ten Years”, (1987), *The #1 Apple II Magazine*

Hunger J.D., Wheelen T.L., (2012), “Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability”, 13th edition, Pearson

International Directory of Company Histories, Vol. 36., (2001), St. James Press

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and Regner, P., (10th ed.), (2010), Exploring Strategy, Pearson Education

Porter M.E., “Competitive advantage –creating and sustaining superior performance”, The Free Press, 1985

Porter M. E., “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review, 2008, pp. 79-93

Porter M. E., “What is strategy?” Harvard Business Review, 1996

Porter M. E., “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, Free Press, 1980

Διαδίκτυο

Apple.com (Governance, Responsibility, Environment, Policies, Annual Reports and Financial Data etc...)

Apple Annual Report, 2020

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019319000119/a10-k20199282019.htm>

Statistics & Facts <https://www.statista.com/topics/847/apple/>

Wikipedia.com

Forbes, The Economist, TheVerge, TechCrunch, AppleInsider, BusinessInsider και άλλα techblogs όπως φαίνεται στις υποσημειώσεις