



Πανεπιστήμιο Πειραιά  
Σχολή Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών  
Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων  
Π.Μ.Σ Τεχνοοικονομική Διοίκηση & Ασφάλεια Ψηφιακών Συστημάτων

## Διπλωματική Εργασία

Στρατηγική Ανάλυση της εταιρείας Apple Inc. και μελέτη της  
πορείας και των προοπτικών της στην Ελλάδα

Φοιτήτρια: Κουκουτσάκη Ιόλη-Ελευθερία  
Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς  
Οκτώβριος, 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1:</b> .....	<b>12</b>
<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>12</b>
1.1 Επισκόπηση Εργασίας .....	12
1.2 Οργάνωση Εργασίας .....	13
<b>Κεφάλαιο 2:</b> .....	<b>14</b>
<b>Βασικές έννοιες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ</b> .....	<b>14</b>
2.1 Στρατηγική .....	14
2.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	15
2.2.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος .....	15
2.2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής .....	24
2.2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής .....	31
2.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος .....	32
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2 .....	34
<b>Κεφάλαιο 3:</b> .....	<b>35</b>
<b>Η εταιρεία Apple Inc.</b> .....	<b>35</b>
3.1 Ιστορική Αναδρομή .....	35
3.2 Προϊόντα και Υπηρεσίες .....	43
3.2.1 Οι υπολογιστές Mac .....	43
3.2.2 Το iPhone και το iPad .....	43
3.2.3 Το Apple Watch .....	45
3.2.4 Το λογισμικό και οι εφαρμογές της Apple .....	46
3.2.5 Το iPod και τα iTunes .....	49
3.2.6 Το iCloud .....	50
3.2.7 Οθόνες και Περιφερειακά .....	50
3.3.1 Τομέας των ηλεκτρονικών υπολογιστών .....	55
3.3.2 Τομέας των λειτουργικών συστημάτων .....	57
3.3.3 Τομέας των tablet υπολογιστών .....	58
3.3.4 Τομέας των κινητών τηλεφώνων .....	59
3.3.5 Τομέας των εφαρμογών .....	62
3.3.6 Τομέας της ψηφιακής μουσικής .....	63
3.4 Όραμα και Αποστολή .....	65
3.4.1 Η αποστολή της εταιρείας Apple Inc. ....	65

3.4.2 Το όραμα της εταιρείας Apple Inc.....	66
3.5 Αγορές και κανάλια διανομής της Apple Inc.....	66
3.6 Εταιρική Διακυβέρνηση .....	69
3.6.1 Οργανωτική δομή και Εταιρική Κουλτούρα της Apple .....	71
3.7 Εταιρική Υπευθυνότητα .....	73
3.7.1 Αρχές Επιχειρηματικής Δεοντολογίας.....	73
3.7.2 Κώδικας Δεοντολογίας Προμηθευτών .....	74
3.7.3 Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα .....	78
3.7.4 Η Ηθική της Apple .....	78
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3 .....	81
<b>Κεφάλαιο 4: .....</b>	<b>84</b>
<b>Ανάλυση Περιβάλλοντος .....</b>	<b>84</b>
4.1 Ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος.....	84
4.2 Ανάλυση άμεσου περιβάλλοντος.....	88
4.2.1 Στρατηγικές Ομάδες .....	88
4.2.2 Οι πέντε δυνάμεις του Porter .....	90
4.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	98
4.4 Αξιολόγηση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.....	98
4.4.1 Δυνάμεις.....	99
4.4. Αδυναμίες.....	100
4.4.3 Ευκαιρίες .....	100
4.4.4 Απειλές .....	101
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4 .....	102
<b>Κεφάλαιο 5: .....</b>	<b>103</b>
<b>Στρατηγικές της Apple Inc. ....</b>	<b>103</b>
5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική της Apple .....	103
5.2 Επιχειρηματική Στρατηγική της Apple .....	105
5.3 Λειτουργική Στρατηγική της Apple.....	106
5.4 Πρακτικές και Τακτικές της Apple .....	107
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5 .....	110
<b>Κεφάλαιο 6: .....</b>	<b>111</b>
<b>Συμπεράσματα και Προοπτικές ανάπτυξης στην Ελλάδα.....</b>	<b>111</b>
Βιβλιογραφία Διπλωματικής.....	113

## Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	15
Διάγραμμα 2. Περιβαλλοντικές Μεταβλητές.....	16
Διάγραμμα 3. Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter.....	18
Διάγραμμα 4. Αλυσίδα αξίας, σύμφωνα με τον Porter.....	24
Διάγραμμα 5. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	25
Διάγραμμα 6. Παράδειγμα BCG's Growth Share Matrix.....	28
Διάγραμμα 7. Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter.....	30
Διάγραμμα 8. Η ιεράρχηση των επιπέδων των στρατηγικών.....	31
Διάγραμμα 9. Χρονοδιάγραμμα εταιρείας Apple Inc.....	42
Διάγραμμα 10. Παγκόσμια προτίμηση λειτουργικού συστήματος.....	57
Διάγραμμα 11. Ποσοστά προτίμησης App Store και Google Play, σε 10 μεγάλες χώρες σύμφωνα με την DISTIMO.....	62
Διάγραμμα 12. Σύγκριση εσόδων App Store και Google Play.....	63
Διάγραμμα 13. Το iTunes αποτελεί μία από τις δημοφιλέστερες υπηρεσίες streaming μουσικής στις ΗΠΑ.....	64
Διάγραμμα 14. Οργανόγραμμα της Apple Inc.....	71
Διάγραμμα 15. Το μοντέλο του Carroll για την Apple Inc.....	80
Διάγραμμα 16. Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων κλάδου ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής.....	89
Διάγραμμα 17. Αλυσίδα αξίας της Apple.....	98
Διάγραμμα 18. BCG Matrix για την Apple.....	104

## Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1. Στρατηγική Κατεύθυνσης.....	26
Πίνακας 2. Μήτρα "GE".....	28
Πίνακας 3. Παγκόσμια Αγορά ηλεκτρονικών υπολογιστών για το 2013. ....	56
Πίνακας 4. Αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών για τις ΗΠΑ, σύμφωνα με το IDC.....	56
Πίνακας 5. Προτίμηση λειτουργικού συστήματος σε tablet υπολογιστές για το 2013. ....	58
Πίνακας 6. Πρώτες σε προτίμηση εταιρείες, παγκοσμίως, για την αγορά tablet υπολογιστών 2013 σύμφωνα με το IDC. ....	59
Πίνακας 7. Παγκόσμιες πωλήσεις κινητών σύμφωνα με την Gartner για το 2013. ....	60

## Κατάσταση Εικόνων

Εικόνα 1. Η επίσημη σελίδα και το ηλεκτρονικό κατάστημα της Apple ανά το κόσμο.....	68
Εικόνα 2. Χώρες που διαθέτουν καταστήματα της Apple ανά το κόσμο.....	69

## Περίληψη

Το όνομα Apple Inc. είναι συνυφασμένο με την ανάπτυξη των προσωπικών υπολογιστών. Ως εταιρεία συνέβαλε στην ραγδαία εξέλιξη του κλάδου, μέσω της εξάπλωσης των προϊόντων της. Παρέχει ένα μεγάλο αριθμό συσκευών και υπηρεσιών. Οι υπολογιστές Mac, τα iPhone, τα tablet και το iPod αποτελούν μόνο ένα δείγμα. Η εταιρεία προσφέρει επίσης, πολυάριθμες υπηρεσίες, όπως το δικό της λειτουργικό σύστημα iOS αλλά και εφαρμογές που καλύπτουν σχεδόν οποιαδήποτε ανάγκη του καταναλωτή.

Ο κλάδος στον οποίο ανήκει, είναι αυτός των ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής και χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Είτε πρόκειται για παροχή τεχνολογικών προϊόντων, είτε υπηρεσιών όλες οι εταιρείες προσπαθούν να καινοτομήσουν, ώστε να αυξάνουν συνεχώς το μερίδιο αγοράς τους. Ένας τρόπος να επιβληθεί η Apple στην αγορά, είναι η απόκτηση πολλαπλών καναλιών διανομής. Έχει δημιουργήσει διαφορετικά εργοστάσια παραγωγής για να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών ανά ήπειρο. Προκειμένου να εξασφαλιστεί υψηλής ποιότητας «εμπειρία αγοράς» στους πελάτες των προϊόντων της, συνεχίζει να επεκτείνει και να βελτιώνει τις δυνατότητες διανομής των προϊόντων μέσω της επέκτασης του αριθμού των δικών σημείων λιανικής πώλησης σε όλο τον κόσμο.

Όσον αφορά την εταιρική διακυβέρνηση, λίγες είναι οι πληροφορίες που έχει επιτρέψει η εταιρεία να διαρρεύσουν σχετικά με την οργανωτική δομή της. Ωστόσο, στον τομέα της εταιρικής υπευθυνότητας προσπαθεί να εφαρμόζει κώδικα ηθικής δεοντολογίας και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας καθώς και να επιβάλλει αντίστοιχους κανόνες στους προμηθευτές της.

Στα πλαίσια της στρατηγικής ανάλυσης, απαιτείται η εφαρμογή της PEST προκειμένου να εντοπισθούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν το περιβάλλον της εταιρείας. Στην ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος, χρησιμοποιώντας τις πέντε δυνάμεις του Porter καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, η απειλή των νεοεισερχομένων στον κλάδο καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν είναι σημαντική. Αντιθέτως, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι σημαντική και η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής είναι μεγάλη. Υποκατάστατα προϊόντα στον συγκεκριμένο κλάδο, δεν υπάρχουν και επομένως δεν μπορούν να επηρεάσουν το άμεσο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Εν συνεχεία, εφαρμόζεται η SWOT ανάλυση για τον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον και των ευκαιριών και απειλών που προκύπτουν από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της Apple.

Στην ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής, η Apple, εφαρμόζει κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, καθώς έχει συμβεί να απορροφήσει εταιρείες που ανήκουν σε επόμενο επίπεδο της αλυσίδας εφοδιασμού. Παράδειγμα αποτελεί, η εξαγορά της Best Buy. Διαθέτει όμως και δικά της καταστήματα για την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών της, ενώ οι εφαρμογές και οι υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους προσφέρονται από τις συσκευές της. Επίσης, η Apple εφαρμόζει και κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω. Ένα παράδειγμα αυτού του τύπου της ολοκλήρωσης, αποτελεί η εξαγορά προμηθευτών

της, όπως Micron Technology και η P.A. Semi. Προσπαθεί επίσης, να αυξήσει τη ζήτηση της αγοράς για τα προϊόντα της μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής της διαφοροποίησης, η οποία προκύπτει από την μοναδική κατασκευή των προϊόντων της. Στα πλαίσια της λειτουργικής στρατηγικής, προσπαθεί να διατηρήσει το brand-name, δίνει έμφαση και χρηματοδοτεί συνεχώς το μάρκετινγκ και το R&D ενώ χαρακτηριστικό είναι ότι εφαρμόζει προγράμματα ηθικής υπευθυνότητας στους προμηθευτές της, οι οποίοι έχουν καταδικαστεί στο παρελθόν για άσχημες συνθήκες εργασίας.

Κλείνοντας, αναμφισβήτητα η Apple αποτελεί μία από τις πιο καινοτόμες εταιρείες του κλάδου με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και καινοτομία. Ωστόσο, εάν επιθυμεί να επιστρέψει στην πρώτη θέση του τομέα των ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής, πρέπει άμεσα να προωθήσει στην αγορά νέα προϊόντα και υπηρεσίες με καινοτομίες που θα αλλάξουν και πάλι τα δεδομένα στον κλάδο της πληροφορικής.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## *Ευχαριστίες*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Πρύτανη Καθηγητή, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την τιμή που μου έκανε να μου αναθέσει την παρούσα διπλωματική και να με βοηθήσει στην ολοκλήρωσή της, καθώς και τα άλλα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής Καθηγητές κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο και Πρόεδρο Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων κ. Παναγιώτη Δεμέστιχα.*

*Τους γονείς μου και την αδερφή μου, οι οποίοι μου έδωσαν όλα τα απαραίτητα εφόδια για την επιτυχή ολοκλήρωση των σπουδών μου.*

*Τέλος, τους Ντόρα Κουσκουλή, Θωμά Χώλλ και Άρη Στράτη που υπήρξαν οι πιο υποστηρικτικοί φίλοι και συμφοιτητές.*

*Πανεπιστήμιο Πειραιώς*

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κεφάλαιο 1:

### Εισαγωγή

#### 1.1 Επισκόπηση Εργασίας

Ο κλάδος της πληροφορικής και των ηλεκτρονικών προϊόντων (consumer electronics industry), τα τελευταία χρόνια έχει καταστεί απαραίτητος για την απρόσκοπτη λειτουργία των επιχειρήσεων προσφέροντάς τους προς χρήση σύγχρονες τεχνολογίες και την απαραίτητη δικτύωση με σκοπό την επιχειρηματική τους εξέλιξη και αειφορία. Ταυτόχρονα, επηρεάζει και την κοινωνία στο σύνολό της, και αυτό γίνεται φανερό από την κατακόρυφη αύξηση της χρήσης των υπολογιστών στην εκπαίδευση και την παροχή υπηρεσιών υγείας, της δημοτικότητας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, καθώς και από το υψηλό επίπεδο των τηλεπικοινωνιών που χρησιμοποιούνται από όλους σε καθημερινή βάση.

Στη παρούσα εργασία θα μελετηθεί η Apple Inc. (Apple), που ως εταιρεία επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη των προσωπικών υπολογιστών τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Συνέβαλε στην ραγδαία εξέλιξη του κλάδου της πληροφορικής, μέσω της εξάπλωσης των συσκευών της που προσφέρουν συγκλίνουσες τεχνολογίες, τοποθετώντας την στην κορυφή των εταιρειών που ασκούν επιρροή σε καταναλωτές και επιχειρήσεις.

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια ως εταιρεία, έχει αλλάξει τα δεδομένα σε προσωπικούς και φορητούς υπολογιστές, στις τηλεπικοινωνίες και στις επιχειρήσεις πληροφορικής και επικοινωνιών με μια σειρά καινοτόμων προϊόντων που προσφέρουν μοναδική και ολοκληρωμένη εμπειρία χρήστη. Αυτό επιτυγχάνεται καθώς διαθέτει σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού της σε έρευνα και ανάπτυξη. Έτσι, αξιοποιώντας πόρους και τις δυνατότητες ταλαντούχων μηχανικών λογισμικού και υλικού, έχει δημιουργήσει ένα χαρτοφυλάκιο με χιλιάδες διπλώματα ευρεσιτεχνίας.

Προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα όπως το iPod και το iPhone που αποτελούν αποδείξεις της ικανότητας της να παρέχει την κατάλληλη ψηφιακή συσκευή για κάθε ανάγκη των χρηστών. Ταυτόχρονα όλα τα προϊόντα της, είτε πρόκειται για φορητές είτε για επιτραπέζιες ψηφιακές συσκευές, διαθέτουν ισχυρά χαρακτηριστικά και δυνατότητες ολοκλήρωσης έναντι των ανταγωνιστικών, με αποτέλεσμα να κερδίζουν πολλές φορές τον τίτλο του επόμενου «must-have» ηλεκτρονικού προϊόντος, για καταναλωτές και επιχειρήσεις.

Η ικανότητα των στελεχών της να προσφέρουν προϊόντα ιδιαίτερα ελκυστικά στους καταναλωτές φαίνεται από το γεγονός ότι επιτυγχάνει τακτικά, καθαρά περιθώρια κέρδους άνω του 20% σε κλάδους όπου οι περισσότεροι ανταγωνιστές της, καταφέρνουν μονοψήφια περιθώρια κέρδους. Εκείνος που υλοποίησε το συγκεκριμένο επιτυχημένο

επιχειρηματικό μοντέλο που οδήγησε σε αυτή την εξαιρετική επίδοση, ήταν ένας εκ των ιδρυτών της, ο Steve Jobs. Ωστόσο, μετά τον θάνατό του, τον Οκτώβριο του 2011, πολλοί αναρωτούνται κατά πόσον η ανοδική πορεία της Apple θα διαρκέσει, ή εάν θα αρχίσει να φθίνει. Η μελλοντική κατεύθυνση της εταιρείας, μπορεί να διαφανεί μέσα από μία στρατηγική ανάλυση, ώστε να δοθεί μια ολοκληρωμένη κατανόηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της, εντοπίζοντας τις ευκαιρίες, τις απειλές, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, καθώς και να διερευνηθούν οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον, με τελικό σκοπό να γίνουν προτάσεις για τη στρατηγική και τη μελλοντική κατεύθυνση της εταιρείας.

## 1.2 Οργάνωση Εργασίας

Το υπόλοιπο της εργασίας δομείται με τον ακόλουθο τρόπο. Το *Κεφάλαιο 2* καλύπτει την θεωρία περιγράφοντας τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας, του στρατηγικού μανάτζμεντ. Στο επόμενο κεφάλαιο, παρατίθεται η ιστορική αναδρομή της Apple και παρουσιάζονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει. Επίσης, αναλύεται ο ανταγωνισμός του κλάδου των ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής και εν συνεχεία καταγράφονται το Όραμα και η Αποστολή της εταιρείας. Κλείνοντας το *Κεφάλαιο 3* δίνονται πληροφορίες σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική Υπευθυνότητα της εταιρείας. Στο *κεφάλαιο 4* γίνεται η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος με χρήση της ανάλυσης PEST και του άμεσου περιβάλλοντος με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Στην συνέχεια αξιολογούνται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον με χρήση της ανάλυσης SWOT. Στο *Κεφάλαιο 5* αναλύονται τα τρία επίπεδα στρατηγικής της εταιρείας ενώ καταγράφονται οι πρακτικές και οι τακτικές που ακολουθεί. Τέλος, στο *Κεφάλαιο 6* εξάγονται συμπεράσματα και εξετάζονται οι προοπτικές της εταιρείας στην Ελλάδα.

## Κεφάλαιο 2:

### Βασικές έννοιες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

#### 2.1 Στρατηγική

Στα πλαίσια του μάνατζμεντ, η έννοια της στρατηγικής αναφέρεται για πρώτη φορά σε διεθνές επίπεδο, από τον William H. Newman (1951). Ως όρος άρχισε να χρησιμοποιείται όταν ερευνητές του χώρου της διοίκησης των επιχειρήσεων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στα επίπεδα επίδοσης τους. Ο όρος «στρατηγικές» υποδεικνύει την υιοθέτηση διαφορετικής προσέγγισης ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που έχουν οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο, τις διαφοροποιήσεις στις αγορές-στόχους στις οποίες απευθύνονταν, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούν, ή ακόμα και στην οργανωσιακή δομή τους. [1]

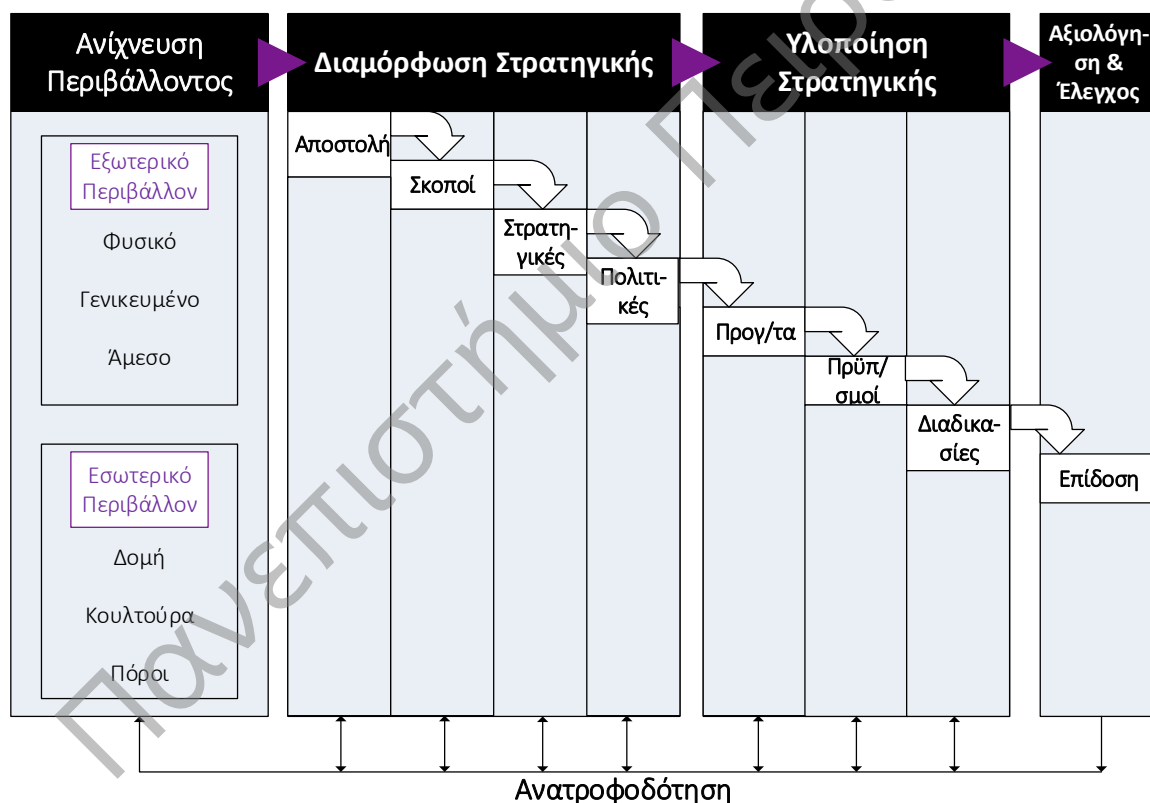
Επομένως, ως ορισμός της στρατηγικής δίνεται το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης και αποσκοπούν στην επίτευξη των σκοπών της. Η στρατηγική καθοδηγεί την επιχείρηση στα πλαίσια του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται και προσδιορίζει την εσωτερική δομή και τις διαδικασίες που ακολουθούνται, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία της.[3]

Η στρατηγική προσπαθεί να πετύχει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, μπορεί να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της. Με λίγα λόγια, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο το οποίο δηλώνει πώς μία επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή της και τους σκοπούς της.

## 2.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ υποδεικνύει πως μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ορίζεται ως μια σειρά από αποφάσεις και δράσεις που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος τόσο του εξωτερικού όσο και εσωτερικού, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίησή της και την αξιολόγηση και τον έλεγχο. [3]

Τα βασικότερα στοιχεία της διαδικασίας, του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής και τέλος η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Τα στοιχεία αυτά, αναλύονται μέσα από το υπόδειγμα του διαγράμματος 1, από τους Hunger και Wheelen. [3]



Διάγραμμα 1. Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.  
Πηγή: David J Hunger and Thomas L. Wheelen, 2012.

### 2.2.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος, αποτελεί τη συλλογή και αξιολόγηση των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προκειμένου να

προσδιοριστούν οι στρατηγικοί παράγοντες, των εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων που θα καθορίσουν το μέλλον της εταιρείας. Προσφέρει, δηλαδή απαντήσεις για την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης.

### 1. Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αποτελείται από τα: φυσικό περιβάλλον (natural physical environment) που περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους του πλανήτη, το γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον (societal environment), και το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον (task environment) μιας επιχείρησης.

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις της επιχείρησης, ενώ το άμεσο περιλαμβάνει παράγοντες που επηρεάζουν τη βραχυχρόνια πορεία της επιχείρησης (διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2. Περιβαλλοντικές Μεταβλητές.  
Πηγή: J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, 2012.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PEST για το γενικευμένο και η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter - Porter's Five Forces Analysis για την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος θα πρέπει να αποτελεί μια συνεχή διαδικασία για την επιχείρηση. Βοηθάει να εντοπιστούν και να εκμεταλλευθούν ή να ελαχιστοποιηθούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζονται ως ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες δεν είναι εφικτό να ελεγχθούν σε βραχυπρόθεσμο διάστημα από τα ανώτατα



διοικητικά στελέχη. Με τον τρόπο αυτό, η χρήση της ανάλυσης PEST σε συνδυασμό με την ανάλυση του Porter δίνει στην επιχείρηση μια πλήρη εικόνα της κατάστασης που αντιμετωπίζει στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σύμφωνα με την PEST ανάλυση, υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από μία επιχείρηση όταν αναλύει το εξωτερικό περιβάλλον [5]:

Οι **πολιτικοί παράγοντες (Political)** αναφέρονται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι πολιτικές αποφάσεις μπορούν να επηρεάσουν την πορεία των επιχειρήσεων καθώς ασκούν νομοθετικό έργο και κατέχουν εκτελεστική εξουσία. Επίσης, οποιοσδήποτε αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους. Παραδείγματα αποτελούν η φορολογία, οι νομοθετικές ρυθμίσεις, οι υλοποιούμενες κρατικοποιήσεις κ.τ.λ. Σπανιότερα, ωστόσο δεν αποκλείεται, η πολιτική κατάσταση σε μία χώρα να ανατραπεί εντελώς. Κάτι τέτοιο, σηματοδοτεί αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων οι οποίες θα πρέπει να είναι έτοιμες να την αντιμετωπίσουν. Για τους παραπάνω λόγους, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να μελετούν τις πολιτικές πρακτικές όλων των πολιτικών κομμάτων και τις πολιτικές συμφωνίες στο εσωτερικό αλλά και στο διεθνές περιβάλλον.

Οι **οικονομικοί παράγοντες (Economic)**. Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία εξίσου σημαντική μεταβλητή καθώς επηρεάζει μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μία κρίσιμη εξωτερική δύναμη που ασκείται σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, είναι όμως, δύσκολο να προβλεφθούν μακροπρόθεσμα. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μάκρο-περιβάλλον που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε μία επιχείρηση.

Οι **κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες (Socio-cultural)** αντιπροσωπεύουν το σύνολο των αξιών, των πιστεύω, των ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά αυτά καθώς και η παραμικρή απόκλιση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. Παραδείγματα τέτοιων κοινωνικο-πολιτιστικών παραγόντων είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων, η έξαρση της εγκληματικότητας, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων κ.ά.

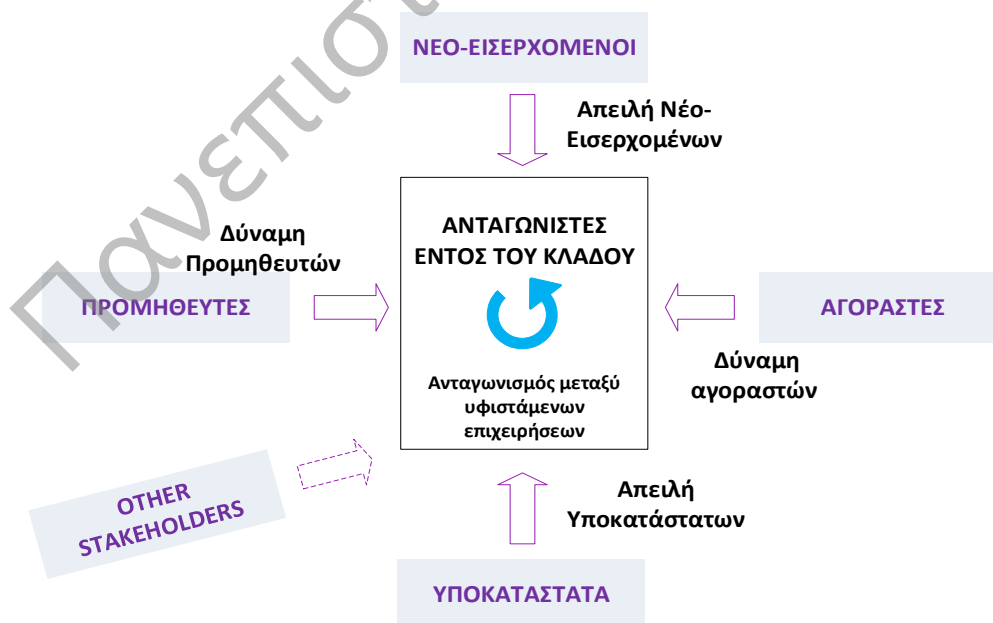
Οι **τεχνολογικοί παράγοντες (Technological)** αφορούν τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορούν είτε να παρουσιάζονται ως μεγάλες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, αλλά και ως μεγάλες απειλές, αν δεν υπάρχει αρμονική προσαρμογή σύμφωνη με τις εξελίξεις. Ωστόσο, βρισκόμαστε στην εποχή των τεχνολογικών αλλαγών, όπου το συγκεκριμένο περιβάλλον εξελίσσεται πιο γρήγορα από κάθε άλλο περιβάλλον. Επομένως, είναι πολύ σημαντική η μελέτη του τεχνολογικού περιβάλλοντος για μια επιχείρηση και η προσαρμογή της, σε όλες τις αλλαγές του.

Η συμμόρφωση με τους νόμους και η προσαρμογή στους **νομικούς παράγοντες (Legal)**, που μπορεί να επηρεάζουν μία επιχείρηση αποτελεί ένα σημαντικό θέμα τα τελευταία χρόνια. Νόμοι σε εθνικό επίπεδο ή νόμοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης πρέπει να ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις. Ένα σημαντικό θέμα κατά τη χρήση της ανάλυσης PEST είναι να εντοπισθούν εκείνοι οι νόμοι που έχουν επίδραση στη δραστηριότητα της επιχείρησης, ακόμα και αν προέρχονται από άλλες χώρες.

Τέλος, οι **περιβαλλοντικοί παράγοντες (Environmental)** ή αλλιώς οικολογικοί προκύπτουν από το ενδιαφέρον για το φυσικό περιβάλλον και οι επιχειρήσεις ως μέρος της κοινωνίας, οφείλουν να ακολουθούν τους οικολογικούς κανονισμούς και να αναπτύσσουν τις δραστηριότητες τους με σεβασμό στο περιβάλλον.

Προκειμένου να αναλυθεί το άμεσο περιβάλλον ακολουθείται το υπόδειγμα του Porter για τον κλάδο που δραστηριοποιείται μία επιχείρηση. Το άμεσο περιβάλλον αποτελείται από ομάδες που αλληλοεπηρεάζουν την επιχείρηση όπως οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, οι πιστωτές και οι αγοραστές, τα δίκτυα διανομής και ομάδες ειδικών συμφερόντων (π.χ. κυβερνήσεις, τοπικές οργανώσεις, εμπορικές ενώσεις κ.α.).

Επομένως, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter, οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι: η απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή των υποκατάστατων και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Παρόλο που ο Porter αναφέρει μόνο πέντε δυνάμεις, υπάρχει και μια έκτη δύναμη, η δύναμη των ομάδων ειδικών συμφερόντων, που υποδεικνύει τη δύναμη που ασκούν οι αρχές και άλλες ομάδες στις δραστηριότητες του κλάδου (διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3. Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter.  
Πηγή: "The five competitive forces that shape strategy" Porter M. HBR, January 2008.

Το υπόδειγμα Porter δεν αναφέρεται μεμονωμένα σε μια επιχείρηση, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3. Ο Porter τοποθετεί στο κέντρο όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και μετράει την «ελκυστικότητα», αποτυπώνοντας τον κλάδο. Δεν υπογραμμίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές αλλά οδηγεί στον εντοπισμό τους καθώς βοηθάει στη σύγκριση της υπό μελέτη επιχείρησης με τις άλλες του κλάδου.

Οι έξι δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου. Επομένως, μία ισχυρή δύναμη για κάποια επιχείρηση εντός του κλάδου μπορεί να θεωρηθεί απειλή για κάποια άλλη επιχείρηση, καθώς περιορίζει τη δυνατότητα να αυξήσει τις τιμές της, μειώνοντας τα κέρδη της, ενώ μια ανίσχυρη δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ευκαιρία, επειδή επιτρέπει να αυξήσει τα κέρδη της. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η γνώση των έξι δυνάμεων μπορεί να βοηθήσει μία επιχείρηση να κατανοήσει τη δομή του κλάδου και να επιλέξει μια θέση που είναι περισσότερο κερδοφόρα για εκείνη. Στην συνέχεια αναλύονται οι πέντε δυνάμεις του Porter [6]:

**Απειλή νεοεισερχομένων:** Οι νέες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, διαθέτουν νέες ικανότητες και στοχεύουν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, γεγονός που ασκεί πίεση στις τιμές, στο κόστος και στις επενδύσεις. Όταν η απειλή των νεοεισερχομένων είναι μεγάλη τότε οι υπάρχουσες επιχειρήσεις θα πρέπει να μειώσουν τις τιμές ή να αυξήσουν τις επενδύσεις προκειμένου να μειώσουν την «ελκυστικότητα» του κλάδου και να αποθαρρύνουν νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν σε αυτόν. Η απειλή των νεοεισερχομένων και όχι η χρονική στιγμή που εισέρχονται, μειώνει την κερδοφορία του κλάδου. Μερικά από τα πιθανά εμπόδια εισόδου για τις νεοεισερχόμενες είναι:

- Οι οικονομίες κλίμακας
- Το κόστος μετακίνησης σε κάποιον νεοεισερχόμενο
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την επίδοση
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος
- Κυβερνητική πολιτική

**Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Οι ισχυροί προμηθευτές μπορούν να χρεώνουν υψηλότερες τιμές και να περιορίζουν την ποιότητα και την εξυπηρέτηση καθώς και να μετακυλήσουν το κόστος στους αγοραστές τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται όταν:

- Οι προμηθευτές είναι λίγοι σε αριθμό

- Το εισόδημά τους δεν βασίζεται μόνο στην πώληση των προϊόντων τους αλλά εξυπηρετούν και άλλους κλάδους
- Οι προμηθευτές προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα
- Υψηλό κόστος μετακίνησης για άλλους προμηθευτές
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

**Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Οι αγοραστές που έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη πιέζουν για μειώσεις τιμών, απαιτούν καλύτερη ποιότητα ή εξυπηρέτηση. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται όταν:

- υπάρχουν λίγοι αγοραστές και αγοράζουν μεγάλες ποσότητες
- Τα προϊόντα των προμηθευτών είναι τυποποιημένα
- Το κόστος μετακίνησης για κάποιον άλλο προμηθευτή είναι μικρό
- Υπάρχει δυνατότητα για κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω
- Οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή του προϊόντος
- Διαθέτουν πληροφόρηση

**Απειλή υποκατάστατων:** Πρόκειται για προϊόντα άλλων κλάδων που ικανοποιούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου. Σύμφωνα με τον Porter, τα υποκατάστατα περιορίζουν στις πιθανές αποδόσεις στις κλάδου με τον καθορισμό μιας οροφής στις τιμές που μπορούν να επιβάλλουν επικερδώς οι επιχειρήσεις του κλάδου [3]. Η απειλή από υποκατάστατα είναι μεγάλη σε περιπτώσεις που υπάρχει:

- Ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο.
- Διατήρηση των κερδών σε χαμηλό επίπεδο.

**Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός** μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου παίρνει διάφορες μορφές όπως: εκπτώσεις, εισαγωγές νέων προϊόντων, διαφημιστικές καμπάνιες, βελτίωση στην εξυπηρέτηση κ.ο.κ. Όσο μεγαλύτερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο περιορίζεται η κερδοφορία του κλάδου. Ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος όταν:

- Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός.
- Ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος.
- Είναι μεγάλο είτε το σταθερό κόστος είτε τα έξοδα αποθήκευσης είτε πρόκειται για φθαρτό προϊόν.
- Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου.

- Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται έχουν φιλοδοξία να γίνουν ηγέτες στον κλάδο.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης.
- Δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές.
- Το σταθερό κόστος είναι υψηλό.
- Απαιτείται μεγάλη αύξηση δυναμικότητας για να διατηρηθεί χαμηλό το κατά μονάδα κόστος.

**Ομάδες ειδικών συμφερόντων:** Μια έκτη δύναμη είναι εκείνη των ομάδων ειδικών συμφερόντων. Τέτοιες ομάδες είναι οι κρατικές αρχές, οι τοπικές κοινωνίες, οι μέτοχοι, τα σωματεία των εργαζομένων κλπ.

## II. Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, εξαρτάται από μεταβλητές που χαρακτηρίζονται ως δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού και αποτελούν το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Εξετάζεται η οργανωτική δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης, ενώ βασικές δυνάμεις που μπορεί να διαθέτει αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν.

Ο όρος **δομή** μιας επιχείρησης, αποτυπώνει το τυπικό σύστημα ιεραρχικών σχέσεων το οποίο δείχνει πώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τους πόρους. Η δομή κάθε επιχείρησης έχει τα δικά της χαρακτηριστικά που είναι αποτέλεσμα αποφάσεων του παρελθόντος. Δεν υπάρχουν κανόνες για το σχεδιασμό της, ωστόσο, πρέπει να διαμορφώνεται με γνώμονα η στρατηγική της και οι βασικοί παράγοντες που απαιτούνται για την επιτυχία της. Πρέπει να αποσκοπεί στον πλήρη συντονισμό των προσπαθειών πολλών εργαζομένων. Ένας καλός σχεδιασμός επιτρέπει στους εργαζόμενους να επικοινωνούν ώστε να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί. Επομένως, στόχος είναι οι δραστηριότητες και αρμοδιότητες σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο να είναι οργανωμένες έτσι ώστε να συνδέουν στρατηγική και δομή με αποτέλεσμα ο συντονισμός στρατηγικών κινήσεων να είναι πολύ εύκολος. Επίσης, η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν είναι στατική, αλλά εξελίσσεται μαζί με την επιχείρηση και τη στρατηγική της.

Η **κουλτούρα** είναι οι κοινώς αποδεχόμενες αξίες, πιστεύω, προσδοκίες, έννοιες, παραδοχές, αρχές και άτυποι κανόνες που καθορίζουν το πώς σκέφτονται και το πώς αντιδρούν οι άνθρωποι ως προς την επιχείρηση, το περιβάλλον και τις σχέσεις της με αυτό. Σύμφωνα με τον Edgar Henry Schein [8], η Εταιρική Κουλτούρα διαχωρίζεται σε τρία επίπεδα. Στο επιφανειακό επίπεδο η κουλτούρα διαφαίνεται μέσω εμφανών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών, όπως ο κώδικας ντυσίματος, η εταιρική δομή, η εταιρική πολιτική, διαδικασίες, προγράμματα και νοοτροπίες, στο μέσο επίπεδο όπου η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσω ιδεών και αξιών, και στο βαθύτερο επίπεδο μέσω συμπερασμάτων, αυτοματοποιημένων αντιδράσεων και εγκαθιδρυμένων απόψεων.

Οι **πόροι** αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, τις δεξιότητες και τις γνώσεις των στελεχών που ελέγχονται από την επιχείρηση. Διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, τεχνολογικούς, φυσικούς και ανθρώπινους πόρους [2].

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται με δύο βασικές τεχνικές που αναλύονται στην συνέχεια:

### **Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων**

Με βάση τη θεωρία αυτή κάθε επιχείρηση αποτελείται από μοναδικούς πόρους και ικανότητες. Οι πόροι (resources) είναι τα υλικά και άυλα στοιχεία που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης, όπως για παράδειγμα ο εξοπλισμός, οι ικανότητες των υπαλλήλων της επιχείρησης, τα ταλαντούχα στελέχη κλπ. Ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες πόρων, τους υλικούς, τους ανθρώπινους και τους οργανωτικούς.

Οι πόροι από μόνοι τους δεν οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση καλείται να τους συνδυάσει για να δημιουργήσει ικανότητες (capabilities). Αυτό που απασχολεί όμως την επιχείρηση είναι οι μοναδικές ικανότητες (core competences) εφόσον αυτές αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, οι διαφορές στην επίδοση των επιχειρήσεων οφείλονται κυρίως σε μοναδικούς πόρους και ικανότητες παρά στα δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου.

Η θεωρία αυτή στηρίζεται σε δύο παραδοχές: η πρώτη υποθέτει ότι οι πόροι και οι ικανότητες δεν μπορούν να μεταφερθούν εύκολα από μια επιχείρηση σε άλλη και η δεύτερη ότι οι επιχειρήσεις αποκτούν διαφορετικούς πόρους και αναπτύσσουν μοναδικές ικανότητες βασισμένες στον τρόπο που συνδυάζουν τους πόρους. Και αυτές οι διαφορές σε πόρους και ικανότητες αποτελούν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αρχικά, η επιχείρηση αναγνωρίζει τους πόρους της και συγκρίνει τα δυνατά και αδύνατα της σημεία σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Στη συνέχεια αναγνωρίζει τις ικανότητες και εντοπίζει αυτά που οι ικανότητες της επιτρέπουν να κάνει καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Ακολουθεί η αξιολόγηση των πόρων και ικανοτήτων με σκοπό να δει η επιχείρηση ποιοι μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια επιλέγει έναν δελεαστικό κλάδο και τη στρατηγική εκείνη που της επιτρέπει να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις ικανότητες της σε σχέση με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ο Jay B. Barney [7] ανέλυσε τέσσερις σημαντικές ερωτήσεις που καλούνται να απαντήσουν τα διευθύνοντα στελέχη σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει, γιατί δεν μπορούν όλοι οι πόροι και οι ικανότητες να αποτελέσουν τη βάση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θα πρέπει να ικανοποιούν τέσσερα κριτήρια (αξία, σπανιότητα, κόστος μίμησης και αντικατάστασης) για να οδηγήσουν σε μοναδικές ικανότητες. Οι ερωτήσεις σχετίζονται με την αξία, την σπανιότητα, την μίμησης και την οργάνωση.

- ο **Η ερώτηση της αξίας (Value):** «Οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης της προσθέτουν αξία;». Ακόμα και αν η απάντηση είναι θετική, τα διευθυντικά στελέχη

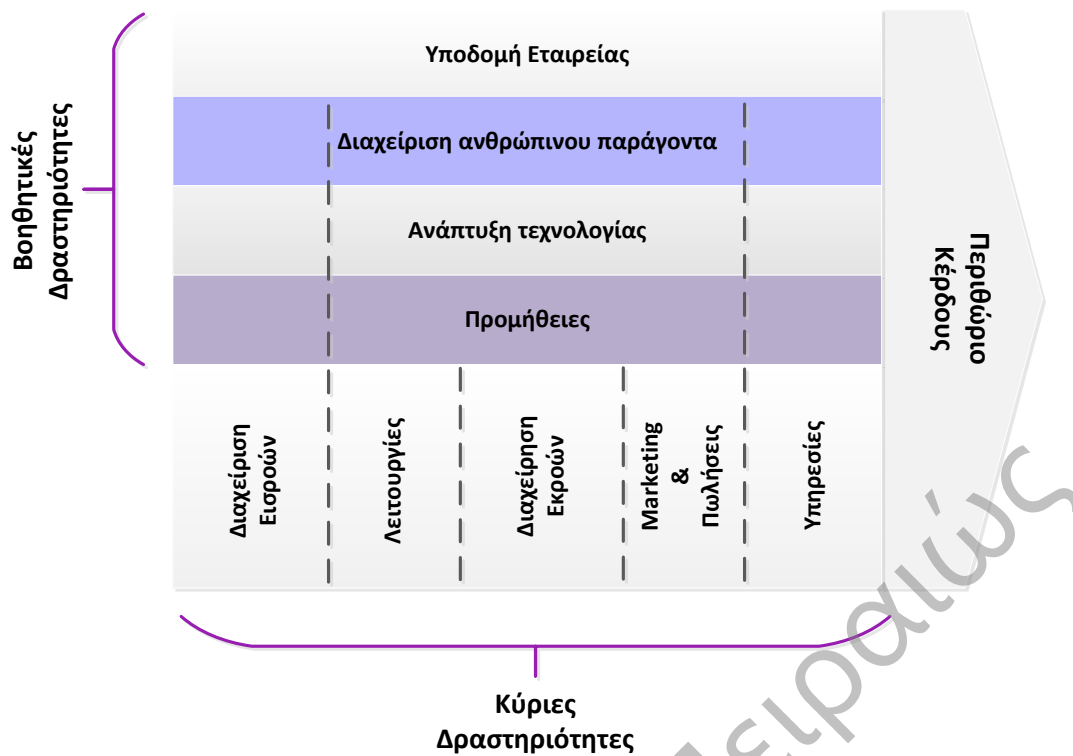
θα πρέπει να το επαναξιολογούν συχνά γιατί οι αλλαγές στη δομή του κλάδου, στην τεχνολογία και στις επιλογές των καταναλωτών έχουν σαν αποτέλεσμα οι πόροι και οι ικανότητες να σταματήσουν να προσθέτουν αξία.

- **Η ερώτηση της σπανιότητας (Rarity):** «Πόσες επιχειρήσεις κατέχουν τους πόρους και ικανότητες που προσθέτουν αξία;». Αν πρόκειται για πολλές επιχειρήσεις, τότε αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες δεν αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δεν είναι σημαντικοί, θεωρούνται απαραίτητοι για την επιβίωση της επιχείρησης. Όμως, αν προσθέτουν αξία και είναι σπάνιοι τότε οδηγούν τουλάχιστον σε προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Η ερώτηση της μίμησης (Imitability):** «Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν κάποιον πόρο/ικανότητα αντιμετωπίζουν μειονεκτήματα κόστος προκειμένου να τον αποκτήσουν σε σχέση με τις επιχειρήσεις που ήδη τον κατέχουν;» Αν η απάντηση είναι θετική, τότε οι επιχειρήσεις που διαθέτουν αυτούς τους πόρους και τις ικανότητες έχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Barney όταν οι πόροι αποκτούν αξία δεν είναι εύκολο να τους μιμηθούν όταν χαρακτηρίζονται από κοινωνική πολυπλοκότητα (social complexity). Αυτό σημαίνει ότι πόροι όπως η κουλτούρα και η φήμη δεν είναι εύκολο να μιμηθούν από μια επιχείρηση γιατί είναι αποτέλεσμα πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων.
- **Η ερώτηση της οργάνωσης (Organization):** «Είναι η επιχείρηση οργανωμένη έτσι ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις ικανότητες;». Η οργάνωση της επιχείρησης φαίνεται από τη δομή των αναφορών (reporting), τα συστήματα ελέγχου και τις πολιτικές. Αυτά τα στοιχεία σε συνδυασμό με άλλους πόρους και ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **Η επιχείρηση ως «αλυσίδα αξίας»**

Η τεχνική της αλυσίδας αξίας βοηθάει την επιχείρηση να αναγνωρίσει ποιοι είναι εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που θα της προσθέσουν αξία και θα της δώσουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να εκμηδενίσει τις απειλές.

Η αλυσίδα αξίας συμπεριλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης, από την έρευνα και την παραγωγή έως και τη διάθεση του προϊόντος, οι οποίες δημιουργούν αξία στην επιχείρηση (διάγραμμα 4). Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζεται σε δύο είδη δραστηριοτήτων, τις κύριες και τις υποστηρικτικές. Κύριες δραστηριότητες είναι εκείνες που συνδέονται με την παραγωγή και τη διανομή του προϊόντος ενώ υποστηρικτικές είναι εκείνες που υποστηρίζουν την εταιρία στην επίτευξη των κυρίων δραστηριοτήτων.



Διάγραμμα 4. Αλυσίδα αξίας, σύμφωνα με τον Porter.

Πηγή: "Competitive advantage –creating and sustaining superior performance" Porter M. Free Press 1985.

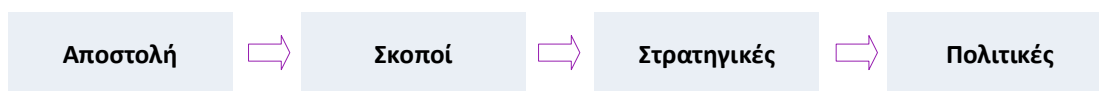
Γενικότερα, η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εκτελεί τις δραστηριότητες της είτε με χαμηλότερο κόστος είτε καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

### 2.2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής, αποτελεί την ανάπτυξη μακροπροθέσμων σχεδίων προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη διαχείριση των ευκαιριών και απειλών, υπό το πρίσμα των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Απαντά, δηλαδή, στην ερώτηση πού θέλει να βρεθεί η επιχείρηση (διάγραμμα 5).



## Διαμόρφωση Στρατηγικής



Διάγραμμα 5. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πηγή: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γεωργόπουλος Νικόλαος Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, *Executive MBA Program*.

Η **δήλωση αποστολής** μίας επιχείρησης, ως μέσο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, είναι ο τρόπος να εκφράσει τον σκοπό ή τον λόγο ύπαρξης της. Παρουσιάζει την προσφορά της εταιρείας στην κοινωνία και τον τρόπο που ξεχωρίζει από τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Οφείλει να προσδιορίζει την έκταση ή τον τομέα των δραστηριοτήτων της εταιρείας όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται και τις αγορές που εξυπηρετεί.

Στόχος της δήλωσης αποστολής είναι η διαμόρφωση ενός διαχρονικού μηνύματος το οποίο διαχωρίζει μια επιχείρηση από άλλες ομοειδείς. Εάν αυτό επιτευχθεί, δημιουργείται μια διακριτή δήλωση αξιών προτεραιοτήτων και φιλοσοφιών, οι οποίες οδηγούν στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η δήλωση αποστολής μιας εταιρείας έχει σαν στόχο την «τοποθέτησή» της, στην αγορά (Strategic fit). Εάν συνδυαστεί με το όραμα (vision) της επιχείρησης, πληροφορεί τις ομάδες ενδιαφερομένων για τις δραστηριότητές της στο παρόν αλλά και αυτές που θέλει να πετύχει στο μέλλον.

Οι **σκοποί** μίας επιχείρησης είναι τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Ορίζουν τι πρέπει να επιτευχθεί και σε πόσο χρόνο. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής μιας επιχείρησης. Οι σκοποί διαφέρουν από τους στόχους που μπορεί να θέτει η επιχείρηση, γιατί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και να ορίζονται ποσοτικά και χρονικά.

Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει επίσης και ορισμό των **στρατηγικών**. Η στρατηγική μίας επιχείρησης αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλάνο όπου αναφέρεται πως μία επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Οι επιχειρήσεις διαθέτουν συνήθως τρεις τύπους της στρατηγικής, την επιχειρησιακή, την επιχειρηματική και την λειτουργική όπου τις εφαρμόζουν ταυτόχρονα. Οι τρεις αυτοί τύποι στρατηγικών αναλύονται στη συνέχεια:

### Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική ορίζει την κατεύθυνση του ομίλου συνολικά. Ορίζει την ανάπτυξη και τις δραστηριότητές του και αφορά τα ανώτατα στελέχη μίας επιχείρησης. Ασχολείται με τρία βασικά θέματα:

## 1. Στρατηγική κατεύθυνσης

Η στρατηγική αυτή περιγράφει τον συνολικό προσανατολισμό της επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή (πίνακας 1). Οι τρεις αυτές στρατηγικές είναι χρήσιμες τόσο σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ένα μόνο κλάδο με μια σειρά προϊόντων και σε όσες δραστηριοποιούνται σε πολλές βιομηχανίες με πολλές σειρές προϊόντων [3]. Η στρατηγική μιας επιχείρησης για την κατεύθυνση περιλαμβάνει τρεις γενικούς προσανατολισμούς ως προς την ανάπτυξη:

- **Στρατηγικές ανάπτυξης.** Επεκτείνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης και αποσκοπούν στην ανάπτυξη των πωλήσεων, των κερδών και των περιουσιακών στοιχείων. Δύο είναι βασικές εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης: η ολοκλήρωση σε μια σειρά προϊόντων ή σε έναν κλάδο, και η διαποίκιση σε άλλα προϊόντα ή κλάδους.
- **Στρατηγικές σταθερότητας.** Οι συγκεκριμένες στρατηγικές δεν μεταβάλλουν τις υπάρχουσες δραστηριότητες. Μερικές από τις πιο γνωστές στρατηγικές αυτής της κατηγορίας είναι: της παύσης, των μηδενικών αλλαγών και του κέρδους.
- **Στρατηγικές περισυλλογής.** Αυτές οι στρατηγικές μειώνουν το επίπεδο δραστηριοτήτων της επιχείρησης συνήθως λόγω αδύνατης ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων που οδηγεί σε μείωση πωλήσεων και ζημίες. Μερικές από τις πιο γνωστές στρατηγικές αυτής της κατηγορίας είναι: η αλλαγή πορείας, η αιχμάλωτη επιχείρηση, η επανεπένδυση, η ρευστοποίηση και η πτώχευση.

Πίνακας 1. Στρατηγική Κατεύθυνσης.

Ανάπτυξη	Σταθερότητα	Περισυλλογή
<b>Ολοκλήρωση</b> Κάθετη ολοκλήρωση Οριζόντια ολοκλήρωση	Παύση	Αλλαγή πορείας
<b>Διαποίκιση</b> Συσχετισμένη Ασυσχετίστη	Καμία αλλαγή	Αιχμάλωτη επιχείρηση
	Κέρδος	Ρευστοποίηση/ Επανεπένδυση
		Πτώχευση/ Εκκαθάριση

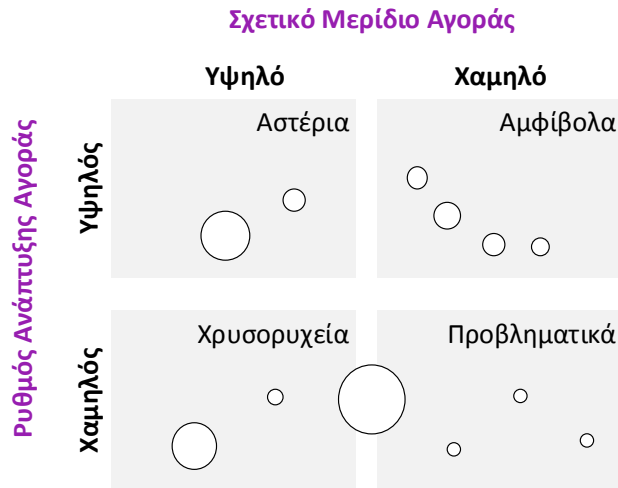
Πηγή: J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, 2012.

## 2. Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Η συγκεκριμένη στρατηγική μελετά τους κλάδους ή τις αγορές όπου τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, μίας επιχείρησης ανταγωνίζονται. Η επιχείρηση αναλύει το χαρτοφυλάκιο της και αντιμετωπίζει τα προϊόντα και τις επιχειρηματικές μονάδες ως επενδύσεις, από τις οποίες περιμένει μια ικανοποιητική απόδοση. Μία από τις δημοφιλείς μεθόδους για την ανάλυση χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου “Boston Consulting Group”-BCG’s Growth Share αλλά και η μήτρα “General Electric”-GE.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6, η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου δείχνει τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης. Κάθε προϊόν ή στρατηγική επιχειρηματική μονάδα τοποθετείται σε ένα τεταρτημόριο, ανάλογα με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία ανταγωνίζονται και το σχετικό μερίδιο αγοράς που κατέχουν. Το σχετικό μερίδιο αγοράς υπολογίζεται ως ο λόγος του μεριδίου αγοράς ενός προϊόντος ή μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, προς το μερίδιο αγοράς του μεγαλύτερου ανταγωνιστή στον κλάδο. Πιο αναλυτικά, κάθε τεταρτημόριο της BCG μήτρας αναλύεται στη συνέχεια:

- **Αστέρια.** Αποτελούνται από τα προϊόντα ή τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που θεωρούνται ηγέτες του κλάδου καθώς δραστηριοποιούνται σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και κατέχουν υψηλό μερίδιο αγοράς.
- **Αμφίβολα.** Πρόκειται για τα νέα προϊόντα με προοπτικές ανάπτυξης, που όμως χρειάζονται μεγαλύτερη ρευστότητα. Θεωρούνται «αμφίβολα» γιατί ανταγωνίζονται σε κλάδους που έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και το μερίδιο αγοράς τους είναι χαμηλό. Αν καταφέρουν και κερδίσουν μερίδιο αγοράς, τότε θα γίνουν αστέρια.
- **Χρυσоруχεία.** Σε αυτήν την ομάδα τοποθετούνται προϊόντα και στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που αποφέρουν περισσότερα χρήματα από αυτά που χρειάζεται η επιχείρηση για να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της. Επειδή ανταγωνίζονται σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης, έχουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτήσουν άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης που βρίσκονται στο τεταρτημόριο των «αμφίβολων».
- **Προβληματικά.** Το τελευταίο τεταρτημόριο τοποθετούνται όσα έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς και ανταγωνίζονται σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Γι’ αυτό η διαχείρισή τους θα πρέπει να είναι προσεκτική ή να πραγματοποιείται αποεπένδυση.



Διάγραμμα 6. Παράδειγμα BCG's Growth Share Matrix.

Πηγή: «Διοίκηση και Στρατηγική Τηλεπικοινωνιακών Επιχειρήσεων», Γεωργόπουλος Νικόλαος Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, ΠΜΣ Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων.

Η μήτρα "GE" αποτελεί ένα πίνακα που περιλαμβάνει εννέα κελιά. Ο πίνακας διαθέτει δύο άξονες ώστε τα στοιχεία του να βασίζονται σε δύο διαστάσεις, την ελκυστικότητα του κλάδου και στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Στον πίνακα 2 απεικονίζεται η μήτρα "GE".

Πίνακας 2. Μήτρα "GE".

**Ελκυστικότητα Κλάδου**

		Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
Ανταγωνιστική Θέση επιχείρησης	Υψηλή	Επένδυση και Ανάπτυξη	Επιλεκτική Στρατηγική και ανάπτυξη	Επιλεκτική Στρατηγική
	Μέτρια	Επιλεκτική Στρατηγική και Ανάπτυξη	Επιλεκτική Στρατηγική	Αποεπέδωση ή Συγκομιδή
	Χαμηλή	Επιλεκτική Στρατηγική	Αποεπέδωση ή Συγκομιδή	Αποεπέδωση ή Συγκομιδή

Πηγή: Adapted from Strategic Management in GE, Corporate Planning and Development, General Electric Corporation, Reprinted by permission of General Electric Company.

### 3. Στρατηγική μητρικής επιχείρησης (Parenting Strategy)

Αυτή η στρατηγική μελετά τον τρόπο με τον οποίο το μάνατζμεντ συντονίζει τις δραστηριότητες, μεταφέρει πόρους, και αναπτύσσει ικανότητες ανάμεσα σε προϊόντα και τομείς δραστηριότητας. Εστιάζει στις βασικές ικανότητες της μητρικής επιχείρησης. Αν υπάρχει εναρμόνιση ανάμεσα στις δεξιότητες και τους πόρους της μητρικής και των επιχειρηματικών μονάδων, η επιχείρηση είναι πιθανό να δημιουργεί αξία. Βοηθάει την επιχείρηση να αποφασίσει ποιες νέες επιχειρηματικές μονάδες να αποκτήσει αλλά και να επιλέξει την καλύτερη μέθοδο μάνατζμεντ για τις υπάρχουσες.

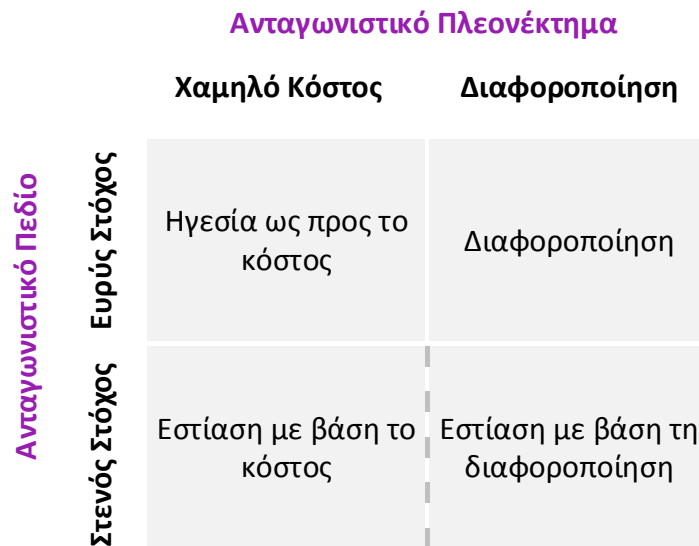
#### Επιχειρηματική Στρατηγική

Η *επιχειρηματική στρατηγική*, είτε εστιάζει σε κάθε επιχειρηματική μονάδα ξεχωριστά είτε στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Σε αυτό το επίπεδο, η επιχείρηση διαχειρίζεται αποφάσεις που είναι σημαντικές για τον καθορισμό διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μπορεί να είναι ανταγωνιστική, όπου η επιχείρηση ανταγωνίζεται τον κλάδο για να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ή να είναι συνεργατική, όπου η επιχείρηση συνεργάζεται με κάποιον ανταγωνιστή για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, μπορεί να εφαρμόζονται ταυτόχρονα και η συνεργατική και η ανταγωνιστική στρατηγική.

Οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 7:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους, αποτελεί την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει και να προσφέρει ένα προϊόν στην αγορά με πιο αποδοτικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της.
- Στρατηγική διαφοροποίησης, αποτελεί την ικανότητα μιας επιχείρησης να διαφοροποιήσει το προϊόν της προσφέροντας ανώτερη αξία (είτε ως προς την ποιότητα του προϊόντος, τα ειδικά χαρακτηριστικά του ή την εξυπηρέτηση μετά την πώληση).

Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μια από τις δύο παραπάνω στρατηγικές εστιάζοντας σε ένα τμήμα της αγοράς (εστίαση με βάση το κόστος και εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση). Σύμφωνα με τον Porter, για να πετύχει μια επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει μια από τις γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές. Διαφορετικά, εγκλωβίζεται στη μέση της ανταγωνιστικής αγοράς χωρίς κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι καταδικασμένη σε απόδοση χαμηλότερη του μέσου όρου.

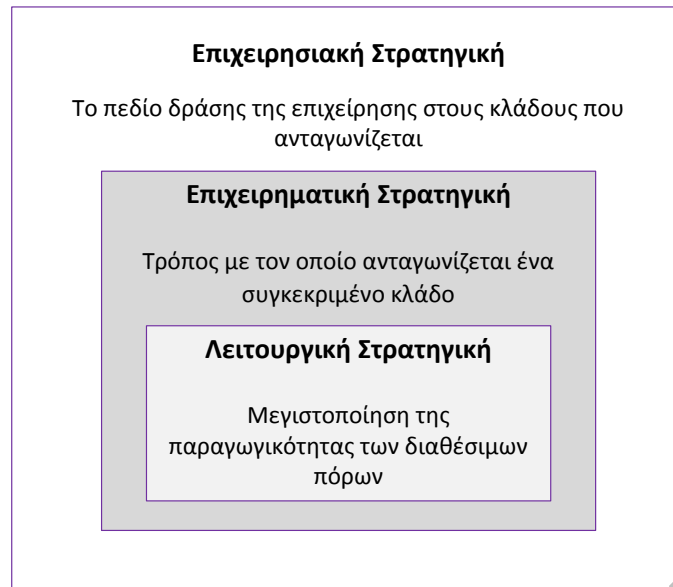


Διάγραμμα 7. Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter.  
 Πηγή: J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, 2012.

### Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική αποτελεί, μέθοδο που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των σκοπών και των στρατηγικών μιας επιχείρησης ή των επιχειρηματικών μονάδων της με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας, προκειμένου να εξασφαλίσει για την εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, οι τρεις αυτές στρατηγικές ομαδοποιούνται και χρησιμοποιούνται σύμφωνα με το μέγεθος της επιχείρησης. Σχηματικά οι Hunger και Wheelen (2012), τις παρουσιάζουν εμφωλευμένες με τη λειτουργική να βρίσκεται στο κέντρο και την επιχειρησιακή να περιλαμβάνει τις άλλες δύο, έτσι ώστε να μπορεί να αποδοθεί ο τρόπος που αλληλοσυμπληρώνονται (διάγραμμα 8).



Διάγραμμα 8. Η ιεράρχηση των επιπέδων των στρατηγικών.

Πηγή: J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, 2012.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει και τις **πολιτικές**. Σκοπός τους είναι να παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίηση της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίζουν ότι το προσωπικό τους λειτουργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

### 2.2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται από τα στελέχη χαμηλού και μεσαίου επιπέδου τα οποία και ελέγχονται από την ανώτατη διοίκηση. Η υλοποίηση της στρατηγικής αφορά αποφάσεις για τη δομή, την κουλτούρα και την κατανομή πόρων της επιχείρησης. Για την υλοποίηση των στρατηγικών και πολιτικών τα μεσαία και κατώτερα στελέχη χρησιμοποιούν **προγράμματα** (programs), **προϋπολογισμούς** (budgets) και **διαδικασίες** (procedures).

Τα **προγράμματα**, χρησιμοποιούνται ως μέσο ανάπτυξης στρατηγικών και πολιτικών προκειμένου να υλοποιηθούν οι στρατηγικές της επιχείρησης, επίσης ως δήλωση των δραστηριοτήτων ή ως στάδια απαραίτητα για την ολοκλήρωση ενός σχεδίου. Προσανατολίζονται στη στρατηγική δράση και η εφαρμογή τους μπορεί να οδηγήσει σε δραστικές αλλαγές. Είναι δυνατό να περιλαμβάνουν αναδιοργάνωση (restructuring) της επιχείρησης, αλλαγή στην εσωτερική εταιρική κουλτούρα ή φιλοσοφία κ.λ.π.

Οι **προϋπολογισμοί** αποτελούν την ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων και αναλύουν, από χρηματοοικονομική άποψη, το όφελος και το κόστος που προκύπτει από ένα

πρόγραμμα. Οι επιχειρήσεις προτού εγκρίνουν ένα πρόγραμμα απαιτούν να υπάρχει ένα συγκεκριμένο ποσοστό απόδοσης της επένδυσης που θα πραγματοποιήσουν. Επομένως οι προϋπολογισμοί, λειτουργούν ως ένα λεπτομερές σχέδιο στρατηγικής που θα ακολουθηθεί και καθορίζει με χρηματοοικονομικές αναλύσεις εκ των προτέρων τις αναμενόμενες μελλοντικές οικονομικές επιπτώσεις για την επιχείρηση.

Οι **διαδικασίες** “Standard Operating Procedures - SOP” για την υλοποίηση της στρατηγικής, είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε άλλες επιμέρους ενέργειες. Αποτελούν συστήματα από διαδοχικά βήματα που περιγράφουν λεπτομερώς τον τρόπο πραγματοποίησης των εργασιών. Ουσιαστικά περιγράφουν με λεπτομέρεια την υλοποίηση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Η βασική τους διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό, ενώ αντίθετα τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

Τέλος η υλοποίηση στρατηγικής, σύμφωνα με τους Kaplan & Norton, [9] είναι αποτέλεσμα συνεχούς προσοχής, συνδυασμός ηγεσίας και διαδικασιών μανάτζμεντ στην περιγραφή και μέτρηση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής. Ευθυγραμμίζει τους υπαλλήλους της επιχείρησης με τη στρατηγική μέσω της παρακίνησης και τον καθορισμό προγραμμάτων με συγκεκριμένους στόχους. Επίσης, ευθυγραμμίζει τις διαδικασίες μανάτζμεντ, τις αναφορές, και την εκτέλεση, καταγραφή και προσαρμογή της στρατηγικής.

#### 2.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Το τελευταίο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ πραγματοποιείται σύγκριση της πραγματικής επίδοσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την επιθυμητή. Σε όλα τα στάδια του υποδείγματος πρέπει να καταγράφονται οι ακριβείς πληροφορίες για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων, ενώ εξίσου σημαντικός είναι ο επαναπροσδιορισμός των δεδομένων όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο. Με τον τρόπο αυτό, περιορίζονται τα λάθη και δίνεται η δυνατότητα για λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Τα στελέχη όλων των επιπέδων οφείλουν να χρησιμοποιούν την πληροφόρηση που προκύπτει από την αξιολόγηση και να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα. Στο τέλος ορίζεται η επίδοση, από τα συνολικά αποτελέσματα της στρατηγικής διοικητικής διαδικασίας.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος μπορεί να πραγματοποιηθεί με την μέθοδο του Balanced Score-card. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton και αξιολογεί την επίδοση της επιχείρησης ως προς τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση και την ανάπτυξη μέσα στην επιχείρηση.

Συχνά, οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να υλοποιήσουν τη στρατηγική που έχουν επιλέξει καθώς δεν διαθέτουν σύστημα αξιολόγησης των διαδικασιών τους. Τα συστήματα που μετρούν την επίδοση θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και να δείχνουν ξεκάθαρα την πρόοδο. Η διαφάνεια επιτυγχάνεται μέσα από τακτικές μετρήσεις των



οικονομικών και μη στόχων. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να φανεί εάν υπάρχουν προβλήματα στις στρατηγικές πρωτοβουλίες.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

- [1] Παπαδάκης Β., «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1999.
- [2] Γεωργόπουλος Ν., «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002.
- [3] J. D. Hunger, T. L. Wheelen, “*Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability*”, Pearson, 2004.
- [4] M. E. Porter, “*What is strategy?*”, Harvard Business Review 2000.
- [5] J. Cadle, D. Paul and P. Turner, “*Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success*”, 2010.
- [6] M. E. Porter, “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*”, Harvard Business Review, 2008.
- [7] J. B. Barney, “*Looking inside for competitive advantage*”, Academy of Management Executive, 1995.
- [8] E. Schein, “*Organizational Culture and Leadership*”, Jossey-Bass, 2010.
- [9] R. S. Kaplan & D. P. Norton, “*Alignment – Using the Balanced Score-card to create Corporate Synergies*”, Harvard Business School Press, 2006.
- [10] M.E. Porter “*Competitive advantage –creating and sustaining superior performance*”, Free Press, 1985.
- [11] Γεωργόπουλος Ν., «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Executive MBA Program.
- [12] Γεωργόπουλος Ν., «*Διοίκηση και Στρατηγική Τηλεπικοινωνιακών Επιχειρήσεων*», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, ΠΜΣ Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων.
- [13] Adapted from Strategic Management in GE, Corporate Planning and Development, General Electric Corporation, Reprinted by permission of General Electric Company.

## Κεφάλαιο 3:

### Η εταιρεία Apple Inc.

#### 3.1 Ιστορική Αναδρομή

Η Apple [19] ιδρύθηκε τον Απρίλιο του 1976 από τους Steve Wozniak και Steve Jobs. Η συνεργασία τους είχε ξεκινήσει πριν από αρκετά χρόνια, όταν ο πρώτος ως αυτοδίδακτος μηχανικός ηλεκτρονικών ειδών, άρχισε να κατασκευάζει συσκευές που του επέτρεπαν να κάνει υπεραστικές κλήσεις δωρεάν.

Το 1976 Wozniak άρχισε να κατασκευάζει τον Apple I, ένα υπολογιστή που δεν διέθετε πληκτρολόγιο, οθόνη και παροχή ρεύματος, για μία λέσχη «φίλων» των υπολογιστών. Λίγο αργότερα, κατάφεραν να αυξήσουν το εισόδημά τους κατά 1.300 δολάρια και να ξεκινήσουν μια επιχείρηση. Αρχικά, ένα τοπικό κατάστημα παρήγγειλε 50 υπολογιστές, οι οποίοι κατασκευάστηκαν στο γκαράζ του Jobs. Τελικά, κατέληξαν να πουλήσουν 200 υπολογιστές στη τιμή των \$666 τον καθένα. Αργότερα, ο Wozniak άρχισε να κατασκευάζει τον Apple II, με σκοπό να προσελκύσει μια μεγαλύτερη αγορά. Για να το πετύχουν αυτό, ο Jobs προσέλαβε νέους, λάτρεις των υπολογιστών, πολλοί εκ των οποίων πήγαιναν ακόμα στο γυμνάσιο, για να κατασκευάσουν κυκλώματα και λογισμικό. Οι μικροϋπολογιστές της εποχής εκείνης πλασιώνονταν από μεταλλικά κουτιά. Ο Jobs αποφάσισε να χρησιμοποιήσει ένα μπεζ πλαστικό κουτί για τον Apple II, πιστεύοντας ότι αυτό θα ήταν πιο ελκυστικό στο μέσο καταναλωτή.

Αργότερα, ήθελε να επεκτείνει την εταιρεία και ζήτησε την γνώμη του Mike Markkula, ενός συνταξιούχου μηχανικού ηλεκτρονικών ειδών που είχε εργαστεί ως διευθυντικό στέλεχος του τμήματος μάρκετινγκ της Intel Corporation και της Fairchild Semiconductor. Ως πρόεδρος, ο Markkula αγόρασε το ένα τρίτο της εταιρείας για \$250.000 ενώ βοήθησε τον Jobs να υλοποιήσει το επιχειρηματικό σχέδιο. Το 1977 προσέλαβε τον Mike Scott ως πρόεδρο, ενώ ο Wozniak εργαζόταν στην εταιρεία με την ιδιότητα του μηχανικού.

Λίγο αργότερα, προσλαμβάνεται από την εταιρεία και ο Regis McKenna, ιδιοκτήτης μιας από τις πιο επιτυχημένες διαφημιστικές και δημοσίων σχέσεων εταιρείες στη Silicon Valley, προκειμένου να φτιάξει τη στρατηγική διαφήμισης. Ο McKenna, ήταν αυτός που σχεδίασε το λογότυπο της Apple με σκοπό να αρχίσουν να διαφημίζονται οι προσωπικοί υπολογιστές σε περιοδικά. Εκείνη την εποχή, η ομάδα μάρκετινγκ της Apple τοποθετεί τον Apple II στα ράφια των καταστημάτων λιανικής πώλησης, ενώ μέχρι τον Ιούνιο του 1977 οι ετήσιες πωλήσεις ανήλθαν στο \$1.000.000. Το χαρακτηριστικό που διαφοροποιούσε τον Apple II ήταν ότι αποτέλεσε τον πρώτο μικροϋπολογιστή που χρησιμοποιούσε έγχρωμα γραφικά. Αυτό επιτυγχάνονταν με τη χρήση μιας τηλεόρασης ως οθόνη. Επιπλέον, η υποδοχή επέκτασης που διέθετε, τον κατέστησε πιο ευέλικτο από ανταγωνιστικούς υπολογιστές. Μέχρι το τέλος του 1978, η Apple ήταν μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες στις

Ηνωμένες Πολιτείες, με τα προϊόντα της να πωλούνται από περισσότερους από 100 αντιπροσώπους.

Το 1979 η Apple έβγαλε στην αγορά τον Apple II+ με πολύ περισσότερη μνήμη από το Apple II και ευκολότερη την εκκίνηση του συστήματος, καθώς και τον Silentype, τον πρώτο εκτυπωτή της εταιρείας. Επίσης, το VisiCalc, το πρώτο υπολογιστικό φύλλο για μικροϋπολογιστές, δόθηκε και αυτό στην αγορά τον ίδιο χρόνο, μετατρέποντας τον υπολογιστή σε ένα χρήσιμο επαγγελματικό εργαλείο. Η δημοτικότητά του VisiCalc επέδρασε θετικά στην πώληση πολλών Apple II. Μέχρι το τέλος του έτους οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 400% σε σύγκριση με το 1978, δηλαδή 35.000 υπολογιστές. Το Μάρτιο του 1980, εισήχθη και η Apple Fortran οδηγώντας στην περαιτέρω ανάπτυξη του λογισμικού και πιο συγκεκριμένα τεχνικές και εκπαιδευτικές εφαρμογές.

Τον Δεκέμβριο του ίδιου χρόνου, η Apple εισήχθη στο χρηματιστήριο. Η προσφορά των 4,6 εκατ., σε μετοχές των \$22 πουλήθηκαν μέσα σε λίγα λεπτά. Ενώ τον Μάιο του 1981, μια δεύτερη προσφορά, των 2,6 εκατ. μετοχών πουλήθηκαν εξίσου γρήγορα.

Εκείνη την περίοδο, η Apple άρχισε να κατασκευάζει το επόμενο μοντέλο του Apple II, το οποίο είχε ως στόχο να διαθέτει διευρυμένη μνήμη και δυνατότητες γραφικών και να χρησιμοποιεί το λογισμικό που επιτυχώς «έτρεχε» και στον Apple II. Η εταιρεία, άρχισε να ασκεί πιέσεις χρόνου στους σχεδιαστές της για την ταχύτερη κατασκευή του Apple III στο φόβο ότι το προηγούμενο μοντέλο είχε ήδη ξεπεραστεί, παρά το γεγονός ότι οι πωλήσεις του Apple II είχαν υπερδιπλασιαστεί σε 78.000 το 1980. Ο Apple III έτυχε ευνοϊκής υποδοχής, όταν κυκλοφόρησε το Σεπτέμβριο του 1980 με τιμή \$3.495, πολλοί είχαν προβλέψει ότι θα επιτύχει το στόχο του, δηλαδή την είσοδο της Apple στην αγορά εταιρικών υπολογιστών, μία αγορά που εκείνη την εποχή κυριαρχούσε η IBM. Ωστόσο, ο Apple III κυκλοφόρησε χωρίς επαρκή έλεγχο, και πολλές μονάδες αποδείχθηκαν ελαττωματικές. Όταν αυτό έγινε αντιληπτό, η παραγωγή του σταμάτησε και τα προβλήματα λύθηκαν, αλλά το μοντέλο αυτό, ποτέ δεν πέτυχε τις πωλήσεις του Apple II και κατέληξε να διακοπεί η παραγωγή του τον Απρίλιο του 1984.

Τα προβλήματα που προέκυψαν με τον Apple III, ώθησαν τον Mike Scott να απολύσει υπαλλήλους τα εταιρείας τον Φεβρουάριο του 1981, μία απόφαση με οποία ο Jobs διαφωνούσε. Ως αποτέλεσμα, ο Mike Markkula έγινε Διευθύνων Σύμβουλος και ο Jobs Πρόεδρος. Μέσα στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών, ο Scott έγινε αντιπρόεδρος λίγο πριν φύγει από την εταιρεία.

Το 1981, παρά τα προβλήματα με τον Apple III, η εταιρεία συνέχισε την ανοδική της πορεία. Εκείνη την χρονιά, τριπλασίασε τον προϋπολογισμό της στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης κατά \$21 εκατομμύρια, δίνοντας στην αγορά 40 νέα προγράμματα λογισμικού, εγκαινίασε γραφεία σε ευρωπαϊκές χώρες και προσέφερε στην αγορά τον πρώτο σκληρό δίσκο. Μέχρι τον Ιανουάριο του 1982, 650.000 υπολογιστές της Apple είχαν πωληθεί σε όλο τον κόσμο. Τον Δεκέμβριο του ίδιου χρόνου, έγινε η πρώτη εταιρεία πώλησης προσωπικών υπολογιστών φτάνοντας \$1 δισ. ετήσιες πωλήσεις.

Το επόμενο έτος, η Apple έχασε την πρώτη θέση της ως κύριος προμηθευτής των προσωπικών υπολογιστών στην Ευρώπη, από την IBM. Για το λόγο αυτό, προσπάθησε να συναγωνιστεί την IBM στην αγορά των επιχειρήσεων με τον υπολογιστή Lisa. Ο υπολογιστής αυτός, εισήγαγε το ποντίκι, αντικαθιστώντας τις εντολές του πληκτρολογίου. Οι καινοτομίες αυτές, όπως υλοποιήθηκαν από τον Jobs, είχαν ως σκοπό να μετατρέψουν τον υπολογιστή σε ένα εργαλείο για όλους.

Δυστυχώς, ο Lisa δεν κέρδισε την αγορά, όπως ήλπιζαν. Η Apple δεν κατάφερε να υλοποιήσει το λογισμικό για μια σειρά από υπολογιστές Lisa ώστε να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο από την IBM, στην αγορά των επιχειρήσεων. Τα κέρδη της Apple μειώθηκαν και η μετοχή της έπεσε κατακόρυφα στα \$35, δηλαδή το μισό της τιμής πώλησης από το 1982. Ακριβώς, επειδή η θέση του Mike Markkula ήταν προσωρινή, τον Απρίλιο του 1983, ο Jobs πρότεινε τον John Sculley, πρώην πρόεδρο της Pepsi-Cola, ως νέο Διευθύνοντα Σύμβουλο της Apple. Ο λόγος που τον οδήγησε σε αυτή την απόφαση ήταν η πεποίθηση, ότι ο Sculley είχε τη δυνατότητα να λύσει θέματα μάρκετινγκ.

Εκείνη την περίοδο το τμήμα παραγωγής που υλοποιούσε τον υπολογιστή Lisa συναγωνίζονταν με εκείνο που υλοποιούσε το Macintosh υπολογιστή, που αποτελούσε μια ιδέα του Jobs. Ο προσωπικός υπολογιστής Macintosh προσέφερε τις καινοτομίες του Lisa σε πολύ χαμηλότερες τιμές. Ο Jobs πίστευε ότι μπορούσε να φτιάξει ένα υπολογιστή σχεδιασμένο για χρήση από άτομα με λίγη τεχνική γνώση. Για το λόγο αυτό αφού ο Lisa απέτυχε, ο Macintosh θεωρήθηκε ως το μέλλον της εταιρείας. Η προώθησή του ξεκίνησε με εμπορική διαφήμιση στην τηλεόραση τον Ιανουάριο του 1984, η τιμή του ανέρχονταν στα \$2495 και ένα νέο τριών ιντσών δίσκο που ήταν ταχύτερος σκληρούς δίσκους που χρησιμοποιούνται σε άλλα μηχανήματα, όπως το Apple II.

Η Apple πούλησε 70.000 υπολογιστές Macintosh στις πρώτες 100 ημέρες. Τον Σεπτέμβριο του 1984, το νέο Macintosh κυκλοφόρησε με περισσότερη μνήμη και δύο δίσκους. Ο Jobs ήταν πεπεισμένος ότι όποιος δοκίμαζε τον Macintosh θα τον αγόραζε. Μια διαφήμιση στις Η.Π.Α προσέφερε στους καταναλωτές την ευκαιρία να πάρουν στο σπίτι τους και να χρησιμοποιήσουν ένα Macintosh για 24 ώρες. Κατά τη διάρκεια των επόμενων έξι μηνών η Apple κυκλοφόρησε πολλά προϊόντα για τον Macintosh, συμπεριλαμβανομένου ενός εκτυπωτή laser και ενός σκληρού δίσκου.

Παρά τις επιτυχίες αυτές, οι πωλήσεις των Macintosh έπεσαν προσωρινά μετά από ένα πολλά υποσχόμενο ξεκίνημα, και στην εταιρεία επικρατούσε προβληματισμός σχετικά με εσωτερικά προβλήματα. Άρχισαν διαξιφισμοί μεταξύ των τμημάτων, ενώ η έλλειψη ελέγχου και η κακή παρακολούθηση και απογραφή οδήγησε στην υπερπαραγωγή. Παρά το γεγονός ότι ο Jobs είχε αρχικά υπάρξει ένθερμος υποστηρικτής του Sculley, τελικά αποφάσισε πως θα έπρεπε να απολυθεί. Ωστόσο, έχασε μία επακόλουθη αναμέτρηση. Ο Sculley αναδιοργάνωσε την Apple τον Ιούνιο του 1985 προκειμένου να δώσει ένα τέλος στην διαμάχη που συνεχιζόταν σε ορισμένα τμήματα. Αυτή η απόφαση οδήγησε στην αποχώρηση του Jobs, μαζί με πολλά άλλα στελέχη της Apple. Μετά την αποχώρησή τους τον Σεπτέμβρη, τα πρώην στελέχη ίδρυσαν μια νέα εταιρεία υπολογιστών, την NeXT Incorporated, η οποία αργότερα θα αποτελούσε αντίπαλο της Apple στην αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών για τις επιχειρήσεις.

Ο προσωπικός υπολογιστής Macintosh βοήθησε τελικά την Apple να μεταφερθεί στην αγορά των επιχειρήσεων, ως εταιρικός υπολογιστής. Οι εταιρείες αντιμετώπισαν την ευκολία χρήσης που παρείχε ως σημαντικό πλεονέκτημα. Ως μηχανήμα ήταν πολύ φθηνότερο από τον Lisa και είχε συμβατότητα με το απαραίτητο λογισμικό για να συνδέσει τους υπολογιστές. Το 1986 και το 1987, η Apple βγάζει στην αγορά τρεις νέους προσωπικούς υπολογιστές Macintosh βελτιώνοντας την μνήμη και την υπολογιστική ισχύ. Ένα χρόνο μετά, πάνω από ένα εκατομμύριο υπολογιστές Macintosh είχαν πωληθεί, με 70% των πωλήσεων να γίνονται από επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό είναι ότι δημιουργήθηκε λογισμικό που επέτρεπε την σύνδεση του Macintosh με IBM συστήματα. Η αξία της Apple αυξήθηκε γρήγορα. Τα έσοδα για το 1988 ξεπέρασαν τα 400 εκατομμύρια δολάρια από πωλήσεις 4,07 δισ. δολαρίων, ιδιαίτερα μεγάλη αύξηση αν ληφθούν υπόψη τα 217 εκατομμύρια δολάρια σε έσοδα από πωλήσεις ύψους 1,9 δισ. δολαρίων το 1986. Το χρόνο εκείνο, η Apple απασχολούσε 5.500 εργαζόμενους ενώ παρατηρείται τεράστια αύξηση στο μέγεθός της, καθώς στις αρχές της επόμενης δεκαετίας έφτασε να απασχολεί πάνω από 14.600 εργαζόμενους.

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί ακόμα και σήμερα, στον κλάδο της τεχνολογίας των πληροφοριών, ενέπλεξε την Apple σε μια σειρά από δικαστικές αγωγές. Τον Δεκέμβριο του 1989, η Xerox Corporation, σε μια δίκη \$150 εκατομμυρίων, κατηγορεί την Apple για παράνομη χρήση τεχνολογίας της στην κατασκευή του λογισμικού Macintosh. Η Apple δεν αρνήθηκε τη χρήση της τεχνολογίας από την Xerox, αλλά τόνισε ότι η εταιρεία είχε δαπανήσει εκατομμύρια για να βελτιώσει αυτή την τεχνολογία αλλά και τεχνολογίες από άλλες πηγές. Το 1990, το δικαστήριο απεφάνθη υπέρ της Apple. Λίγο νωρίτερα, το Μάρτη του 1988, η Apple έκανε αγωγές κατά της Microsoft και της Hewlett-Packard, για παραβίαση πνευματικών δικαιωμάτων. Τέσσερα χρόνια αργότερα, την άνοιξη του 1992, η περίπτωση της Apple δέχθηκε ένα σοβαρό πλήγμα καθώς η απόφαση του δικαστηρίου δεν ήταν υπέρ της.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 οι συνθήκες που έκαναν την εταιρεία μια γιγαντιαία βιομηχανία είχαν αλλάξει δραματικά. Η διοίκηση αναγνώριζε ότι για να πετύχει η Apple στο μέλλον, οι εταιρικές στρατηγικές θα έπρεπε να επανεξεταστούν.

Η Apple είχε εκτοξεύσει τις πωλήσεις της, κατά την δεκαετία του 1980 πουλώντας μεγάλους, ακριβούς υπολογιστές, γεγονός που την οδήγησε στην απόκτηση ενός αφοσιωμένου αλλά μικρού καταναλωτικού κοινού. Την περίοδο εκείνη, ο Sculley και η ομάδα του, διαπίστωσαν ότι οι ανταγωνιστές τους έδιναν ολοένα και περισσότερο έμφαση στη δημιουργία φιλικών προς το χρήστη γραφικών. Ακριβώς επειδή τα γραφικά ήταν ένα από τα δυνατά σημεία των Macintosh, κατάλαβαν πως έπρεπε να τα ενσωματώσουν σε μικρότερα και φθηνότερα μοντέλα, και πράγματι πέτυχαν τεράστια αύξηση πωλήσεων, για τα δεδομένα της εποχής. Το 1990, οι επιτραπέζιοι Macs αντιπροσώπευαν το 11% των υπολογιστών που πωλούνταν στις Η.Π.Α. Μόλις δύο χρόνια μετά, το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 19%.

Ωστόσο, αυτά τα μοντέλα είχαν σημαντικά μικρότερο περιθώριο κέρδους από τους μεγαλύτερους υπολογιστές που πουλούσε η εταιρεία. Έτσι, ακόμη και όταν οι πωλήσεις απογειώθηκαν, τα κέρδη απειλήθηκαν. Με μια κίνηση λιτότητας, η Apple απέλυσε σχεδόν

το 10% του εργατικού δυναμικού της, ενοποίησε τις εγκαταστάσεις της και μετακόμισε τα εργοστάσια παραγωγής σε περιοχές όπου τα λειτουργικά κόστη ήταν φθηνότερα, αλλάζοντας δραστικά το οργανόγραμμά της. Παρόλα αυτά, το 1991 τα κέρδη μειώθηκαν κατά 35%. Οι αναλυτές δήλωσαν ότι αυτό δεν ήταν ανησυχητικό και πως η Apple θα μπορούσε να εδραιωθεί ως μια πιο λιτή αλλά καλύτερα οργανωμένη εταιρεία τα επόμενα χρόνια.

Παραμένοντας πιστή στην κεντρική επιχειρηματική της δραστηριότητα η Apple έφτιαξε μία σειρά φορητών υπολογιστών, τους PowerBook, που κυκλοφόρησαν το 1991, επιτυγχάνοντας να συγκεντρώσει το 21% του μεριδίου αγοράς σε λιγότερο από έξι μήνες. Είχε σκοπό να οδηγήσει το ψηφιακό κύμα στον επόμενο αιώνα. Η ίδια η εταιρεία προσανατολιζόταν να συμμετάσχει σε μια επανάσταση στη βιομηχανία ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης, στην οποία τα προϊόντα που περιορίζονταν από ένα αργό, περιοριστικό αναλογικό σύστημα θα αντικαθιστούνταν από πιο γρήγορες, ψηφιακές συσκευές.

Για την Apple ωστόσο, το πιο απαιτητικό πρόβλημα της δεκαετίας του 1990 δεν σχετιζόταν με την τεχνολογία, αλλά με τη διοίκηση. Η εταιρεία είχε πτωτική πορεία το μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας, καθώς κανένας διευθύνων σύμβουλος δεν κατάφερε να την σταθεροποιήσει. Ο Scully απομακρύνθηκε από την θέση του Διευθύνοντα Συμβούλου το 1993. Ο αντικαταστάτης του, ο Michael Spindler, αποφάσισε να παρέχει αδειοδότηση χρήσης της τεχνολογίας της Apple σε εξωτερικές εταιρείες, δημιουργώντας απομιμήσεις και μειώνοντας εν τέλει κέρδη της Apple. Υπο την επίβλεψή του το 1994, εισήχθησαν στην αγορά και οι υπολογιστές Power Macintosh. Η διαχείριση της συγκεκριμένης σειράς οδήγησε στην αντίληψη ότι η εταιρεία είχε τα σωστά προϊόντα, αλλά δεν κατείχε τους κατάλληλους ανθρώπους για την προώθησή τους. Μέχρι το 1995, η Apple είχε κόστος \$1 δισ. από κενές παραγγελίες, με αποτέλεσμα εκείνο το έτος σε μια περίοδο δύο ημερών, η αξία της μετοχής της να υποχωρήσει 15%.

Μετά τη δημοσιότητα που έλαβε το λάθος του Spindler το 1995, οι σύμβουλοι της Apple ήταν έτοιμοι να παραδώσουν τα ηνία της ηγεσίας σε κάποιον νέο, έτσι ο Gil Amelio, ονομάστηκε Διευθύνων Σύμβουλος το Φεβρουάριο του 1996. Ο Amelio αποφάσισε την περικοπή της μισθοδοσίας κατά το ένα τρίτο και εφάρμοσε δραστική μείωση του κόστους λειτουργίας, αλλά του ασκήθηκε έντονη κριτική για τις αλλαγές που έκανε στο πακέτο αποζημιώσεων και την αδυναμία του να εναρμονιστεί με την εταιρική κουλτούρα. Οι οικονομικές απώλειες της Apple, εν τω μεταξύ, έφθασαν τα \$816 εκατομμύρια το 1996 και το \$1 δισ το 1997. Οι μετοχές της εταιρείας, ακολούθησαν τη πτωτική πορεία, από \$70 ανά μετοχή το 1991, στα \$14 ανά μετοχή. Επίσης, το μερίδιο της αγοράς της, από 16% στα τέλη του 1980, έφτασε στο 4%. Το περιοδικό Fortune, αναφερόμενο στην Apple το Μαρτίου του 1997 την χαρακτήρισε υπόδειγμα δυσλειτουργικής διαχείρισης.

Τον Δεκέμβριο του 1996, η Apple αγόρασε για \$377 εκατομμύρια την NeXT και ο Amelio προσέλαβε τον Jobs ως ειδικό σύμβουλό του. Τον Σεπτέμβριο του 1997, δύο μήνες μετά την απομάκρυνση του Amelio από την εταιρεία, το διοικητικό συμβούλιο της Apple ονομάζει τον Jobs ενδιάμεσο Διευθύνοντα Σύμβουλο (interim chief executive officer), μέσα στους επόμενους μήνες η Apple αρχίζει να έχει ανοδική πορεία.

Ο Jobs ανέλαβε τις ευθύνες του με το ίδιο πάθος που τον διακατείχε και όταν ίδρυσε την εταιρεία. Μια από τις πρώτες κινήσεις που έκανε ήταν, η άμεση διακοπή των αδειών χρήσης που γεννούσαν «κλώνους» της Apple. Επίσης, κατήργησε 15 από τα 19 παραγόμενα προϊόντα. Από το 1997 και μετέπειτα, η Apple θα επικεντρωθεί αποκλειστικά στη κατασκευή επιτραπέζιων και φορητών Macintosh υπολογιστών για επαγγελματίες και για καταναλωτές. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο Jobs έκλεισε εργοστάσια της εταιρείας, απολύοντας χιλιάδες εργαζομένους, και πούλησε μετοχές για να μπορέσει να ανταγωνιστεί την Microsoft Corporation.

Λόγω των έντονων προσπαθειών του Jobs, η Apple άρχισε και πάλι να έχει ανοδική πορεία και να αποκτά τον παλιό της χαρακτήρα και να είναι και πάλι κερδοφόρα. Οι ετήσιες πωλήσεις, από \$5,9 δισεκατομμύρια το 1995, ανήλθαν στα \$11,5 δισεκατομμύρια το 1998, σημειώνοντας κέρδη \$309 εκατομμύρια. Το 1999, οι πωλήσεις αυξήθηκαν 3,2%, αλλά η σημαντικότερη αύξηση για την εταιρεία ήταν η εμφανής αύξηση, κατά 94%, των καθαρών εσόδων, με κέρδη που ξεπέρασαν τα \$601 εκατομμύρια. Επιπλέον, η μετοχή της Apple συγκέντρωσε αξιοσημείωτη ανάκαμψη, σκαρφαλώνοντας κατά 140% στα 99 δολάρια ανά μετοχή το 1999. Με το τέλος της δεκαετίας, ο εταιρικός τίτλος του Jobs ως «προσωρινός» εξέπεσε, σηματοδοτώντας την επιστροφή του σε μόνιμη βάση και δίνοντας αισιοδοξία ότι η Apple θα μπορούσε να προσβλέπει σε μια δεκαετία διαρκούς και ζωντανής ανάπτυξης.

Τη χρονιά του 2000 ο Jobs ανακοίνωσε ότι θα γινόταν ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας και ο Mitch Mandich, που ήταν ο πρώην εκτελεστικός διευθυντής πωλήσεων, ανακοίνωσε την παραίτηση του καθώς και επερχόμενα προϊόντα και αναβαθμίσεις όπως το PowerMac Cube. Την ίδια χρονιά η Apple έγινε η πρώτη εταιρεία που αδειοδότησε το 1-Click ordering της Amazon. Η επιτυχία της Apple συνεχίστηκε το 2001 με την κυκλοφορία της σειράς φορητών υπολογιστών PowerBook G4. Ένα ακόμα μεγάλο ορόσημο για την εταιρεία την ίδια χρονιά ήταν η κυκλοφορία του iPod, ενός μικρού media player χειρός, καθώς και η κυκλοφορία του λειτουργικού συστήματος OS X.

Το 2003, ο Jobs υποβλήθηκε σε επέμβαση για καρκίνο του παγκρέατος. Μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις για την Apple το 2004 ήταν τα εγκαίνια του ηλεκτρονικού καταστήματος iTunes. Επίσης, μια νέα έκδοση του iPod παρουσιάστηκε την ίδια χρονιά, το iPod 4<sup>ης</sup> γενιάς, ακολουθούμενο από την αποκάλυψη του iPod Photo.

Το 2005 κυκλοφόρησε επιτυχώς το iPod Nano και ο Jeff Raskin, ειδικός διεπαφών υπολογιστών της Apple εκείνη την περίοδο, πέθανε από καρκίνο. Περισσότερες καινοτομίες και εκδηλώσεις της ίδιας χρονιάς περιλαμβάνουν την απόκτηση της Schema Soft, την κυκλοφορία της 5<sup>ης</sup> γενιάς iPod τα οποία είχαν τη δυνατότητα αναπαραγωγής βίντεο, καθώς και την στροφή της εταιρείας στη χρήση επεξεργαστών Intel στα προϊόντα της.

Το 2006 ο Avie Tevanian, επικεφαλής ανάπτυξης λογισμικού της Apple, ανακοινώνει την παραίτηση του και το πρόγραμμα επιστροφής της εταιρείας δημιούργησε θετική δημοσιότητα. Το δημοφιλές MacBook Pro παρουσιάστηκε την ίδια χρονιά και πρόσφερε μια σειρά φορητών υπολογιστών στους καταναλωτές. Παρά την ήδη καθιερωμένη θέση της εταιρείας σαν ηγέτη στην τεχνολογία, η κυκλοφορία του iPhone το 2007 έφερε μεγάλα οφέλη ανοίγοντας ένα νέο κόσμο στους χρήστες, χάρη στην κομψή εμφάνιση και την



ευχρηστία του, έχοντας σαν χαρακτηριστικά την οθόνη αφής και ένα εικονικό πληκτρολόγιο. Επιπλέον, την ίδια χρονιά έγινε η παρουσίαση του AppleTV και του iPod αφής, το οποίο είχε πολλές ομοιότητες με το iPhone χωρίς όμως τις δυνατότητες τηλεφώνου αλλά με τη δυνατότητα ασύρματης σύνδεσης.

Το 2008, το App Store αποκαλύφθηκε σαν μια αναβάθμιση του iTunes και περιείχε εφαρμογές που μπορούσαν εύκολα να εγκατασταθούν στο iPhone ή στο iPod. Οι εφαρμογές αυτές περιλάμβαναν τα πάντα από παιχνίδια μέχρι εφαρμογές για επιχειρήσεις και κοινωνικά δίκτυα. Το MacBook Air κυκλοφόρησε επίσης την ίδια χρονιά. Το 2009 έφερε κάποια προβλήματα για την εταιρία όταν ο Jobs αναγκάστηκε να πάρει άδεια από τα καθήκοντά του για λόγους υγείας αλλά μετά από μια επιτυχημένη μεταμόσχευση ήπατος επανήλθε.

Αργότερα το την ίδια χρονιά κυκλοφόρησε το iPhone 3GS και οι πωλήσεις του iPod ξεπέρασαν τα 200 εκατομμύρια δολάρια. Το 2012 ο Cook που αναπλήρωνε τα καθήκοντα του Jobs κατά την απουσία του έλαβε το μπόνους των 22 εκατομμυρίων δολαρίων για την εξαιρετική του ηγεσία κατά το διάστημα αυτό, στο οποίο η τιμή της μετοχής της Apple αυξήθηκε κατά σχεδόν 70%. Το 2010 το νέο iPad κυκλοφόρησε με χαρακτηριστικό την οθόνη αφής 10 ιντσών, το οποίο κατέκτησε γρήγορα περισσότερο από το 80% της αγοράς μέχρι το τέλος της χρονιάς.

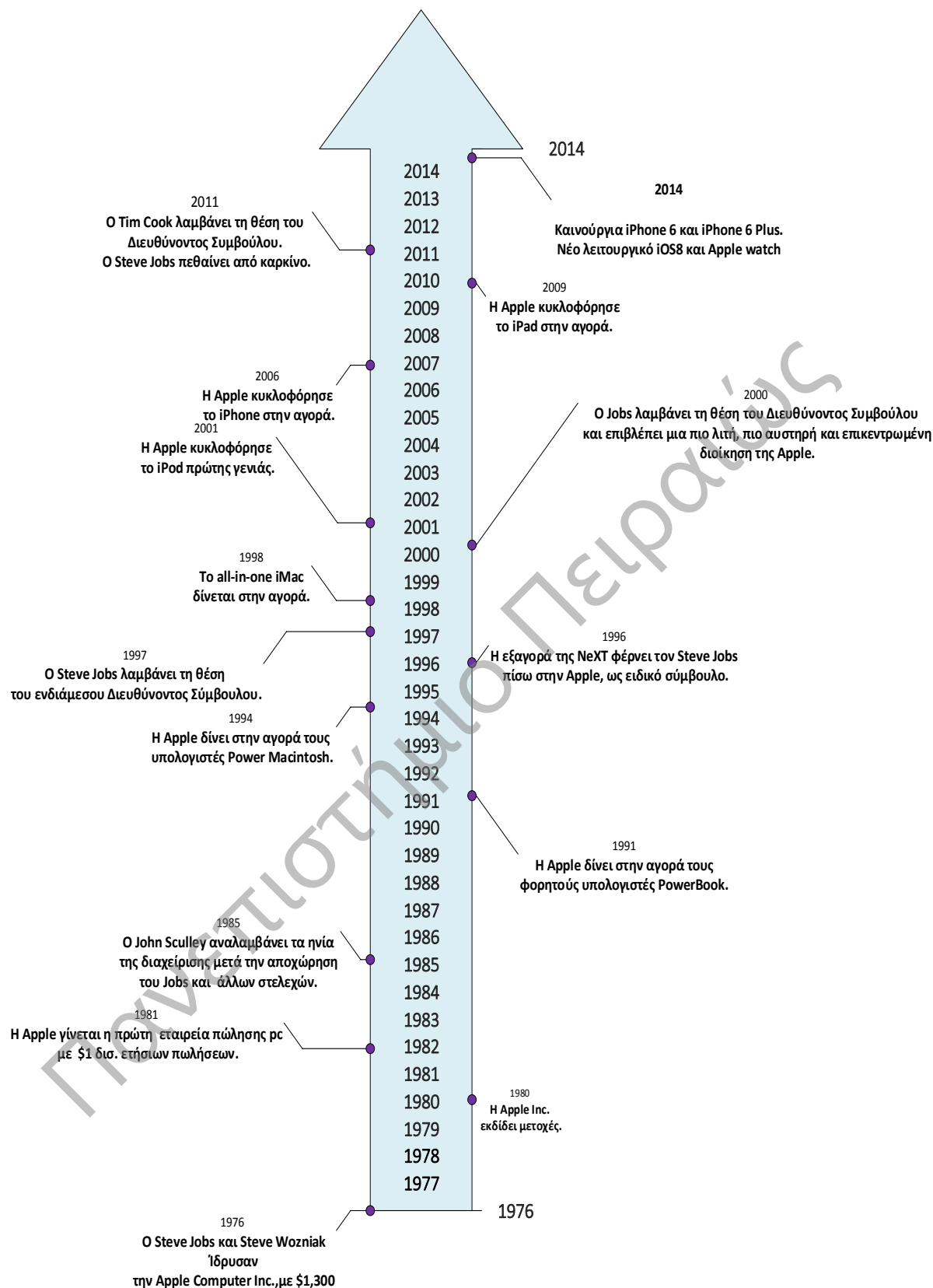
Το 2011 ανακοινώθηκε ότι ο Jobs θα έπαιρνε άδεια ασθενείας για ακόμα μια φορά και τον Οκτώβριο του 2011 έγινε και η κυκλοφορία του iPhone 4S. Λίγο αργότερα, ο Jobs φεύγει από την ζωή.

Το Σεπτέμβριο του 2012 κυκλοφόρησε το νέο iPhone 5, με περισσότερες από 5 εκατομμύρια μονάδες να πωλούνται τις πρώτες 3 μέρες από την κυκλοφορία του, προκαλώντας παραγγελίες που δεν ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθούν άμεσα επειδή η εταιρεία δεν ανέμενε τόσο μεγάλη ζήτηση.

Τον Σεπτέμβρη του 2013 η εταιρεία έχει προσφέρει στην αγορά δύο εκδόσεις του iPhone, όπου η πρώτη έκδοση είναι υψηλής κατηγορίας κινητό τηλέφωνο, ενώ η δεύτερη μεσαίας κατηγορίας που παρέχεται σε ποικίλα χρώματα. Μαζί με τα νέα κινητά τηλέφωνα η Apple παρουσίασε το νέο λειτουργικό σύστημα iOS 7 που είναι η έβδομη έκδοση του λειτουργικού συστήματος iOS mobile και αποτελεί διάδοχο του iOS 6 και δύο καινούργιες εκδόσεις iMac υπολογιστών. Επίσης, μερικούς μήνες νωρίτερα έδωσε στην αγορά και το νέο iPod.

Τέλος, ακριβώς ένα χρόνο μετά τον Σεπτέμβρη του 2014 η Apple παρουσιάζει τα δύο νέα iPhone 6 και iPhone 6 Plus, που προκαλούν έντονες αντιδράσεις σε παγκόσμιο επίπεδο και θα αναλυθούν με περισσότερη λεπτομέρεια στη συνέχεια, καθώς και το νέο λειτουργικό iOS 8. Επίσης, προσφέρει μία καινούργια εφαρμογή την Apple Pay και το Apple watch που θα βγει στη αγορά τον Οκτώβρη του 2014.

Όλες οι παραπάνω πληροφορίες δίνονται συνοπτικά με ένα χρονοδιάγραμμα στην συνέχεια (διάγραμμα 9).



Διάγραμμα 9. Χρονοδιάγραμμα εταιρείας Apple Inc.

## 3.2 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Η Apple παρέχει υψηλής ποιότητας προϊόντα πληροφορικής και κινητής τηλεφωνίας, εφαρμογές λογισμικού και υπηρεσίες διαδικτύου σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται. Τα προϊόντα της χωρίζονται στις κατηγορίες που αναφέρονται στην συνέχεια, ενώ σε όλες συσκευές Apple είναι συμβατές με Mac και Windows λειτουργικά και την υπηρεσία iCloud της Apple. [14],[15]

### 3.2.1 Οι υπολογιστές Mac

Η εταιρεία από την ίδρυσή της κατασκευάζει ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Τα χρόνια της λειτουργίας της έχει παρουσιάσει στην αγορά πολυάριθμα μοντέλα, όπως αναφέρεται και στο υποκεφάλαιο της ιστορικής αναδρομής. Πλέον, προσφέρει στην αγορά τους Mac, επιτραπέζιους και φορητούς προσωπικούς υπολογιστές.

Οι Mac διαθέτουν μικροεπεξεργαστές Intel, το λειτουργικό σύστημα της εταιρείας OS X, περιλαμβάνουν mail, το Safari ως πρόγραμμα περιήγησης στο Διαδίκτυο και εφαρμογές όπως ημερολόγιο με υπενθυμίσεις, δυνατότητα διαχείρισης επαφών και το iLife, μία σουίτα εφαρμογών λογισμικού. Οι επιτραπέζιοι υπολογιστές της εταιρείας είναι ο iMac που αποτελεί ένα «all-in-one» υπολογιστή, ο Mac Pro που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως σταθμός εργασίας για επαγγελματική χρήση και ο Mac mini, που διαφοροποιείται από τους άλλους δύο λόγο των μικρότερων διαστάσεών του. Ενώ στους φορητούς η εταιρεία προσφέρει το MacBook Pro και το MacBook Air. Από τον Οκτώβριο του 2013, η εταιρεία ξεκίνησε να προσφέρει το iWork, για το λειτουργικό OS X δωρεάν με όλα τα νέα Mac.

### 3.2.2 Το iPhone και το iPad

Στον κλάδο των ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής, η Apple εισήλθε αργά. Μόλις το 2007 με την παρουσίαση του iPhone. Τότε, η αγορά των κινητών τηλεφώνων ήταν ήδη πολύ ώριμη. Ξεκίνησε, με το iPhone το οποίο ήταν τελείως διαφορετικό από τα τηλέφωνα που έβγαζαν στην αγορά οι υπόλοιποι ανταγωνιστές στον κλάδο. Κέρδιζε έναντι των υπολοίπων, στην ευκολία χρήσης και στη σχεδίαση, καθώς ήταν ανάμεσα σε «φορητό υπολογιστή και σε κινητό τηλέφωνο», όπως χαρακτηριστικά είχε αναφέρει τότε ο Steve Jobs.

Τρία χρόνια μετά, ο Steve Jobs ανακοίνωσε την κυκλοφορία του iPad. Πρόκειται για έναν υπολογιστή που έχει το ίδιο λειτουργικό σύστημα με το iPod και το iPhone και περιέχει προγράμματα και εφαρμογές της Apple. Σε όλες της εκδόσεις του από τότε, διαθέτει οθόνη αφής, με εικονικό πληκτρολόγιο. Παρέχει, τη δυνατότητα σύνδεσης με το Διαδίκτυο και θύρα usb. Αποτελεί μία all-in-one συσκευή που όταν παρουσιάστηκε είχε σκοπό να φέρει την επανάσταση στη χρήση του Διαδικτύου, τα ηλεκτρονικά παιχνίδια και βιβλία.

Σήμερα, το iPhone αποτελεί ένα smartphone που συνδυάζει το κινητό τηλέφωνο, με music player και τη δυνατότητα σύνδεσης στο Διαδίκτυο με χρήση του λειτουργικού της εταιρείας, iOS Apple Multi-Touch, το ίδιο ισχύει και για το iPad που λειτουργεί ωστόσο περισσότερο ως υπολογιστής. Στις δυνατότητές τους προστίθεται η κάμερα για λήψη φωτογραφιών και βίντεο, εφαρμογή βιβλιοθήκης των ληφθέντων φωτογραφιών και βίντεο. Σε ορισμένο αριθμό συσκευών iPhone και iPad διατίθεται το Siri, μια εφαρμογή που δέχεται φωνητικές εντολές και λειτουργεί ως «έξυπνος βοηθός» τον χρήστη. Οι δύο αυτές συσκευές, διαθέτουν πρόσβαση στα iTunes, στο App Store και τα iBooks προσφέροντας οργάνωση στην μουσική, τις ταινίες, τις τηλεοπτικές εκπομπές, τα βιβλία και τις εφαρμογές του χρήστη. Εκτός από τις εφαρμογές που παρέχονται με το iOS, από τον Σεπτέμβριο του 2013, είναι εφικτή η δωρεάν εγκατάσταση των εφαρμογών iPhoto, iMovie και iWork.

Τον Σεπτέμβριο του 2013, εισήχθησαν οι τελευταίες εκδόσεις του iPhone, το iPhone 5c και το iPhone 5s, ενώ τον Οκτώβριο του ίδιου χρόνου, η εταιρεία ανακοίνωσε την έκδοση του iPad Air, δηλαδή την πέμπτη γενιά iPad και το iPad mini με οθόνη Retina.

Ακριβώς, ένα χρόνο μετά η Apple αποφάσισε να ακολουθήσει τις τάσεις της εποχής και να σχεδιάσει ένα εντελώς νέο iPhone. Η διαδικασία ήταν επιτυχής και έτσι από τις 9 Σεπτεμβρίου 2014 έδωσε στην αγορά δύο νέα κινητά τηλέφωνα, το iPhone 6 και το πιο μεγάλο iPhone 6 Plus.

Τα καινούργια κινητά προσφέρονται σε δύο διαστάσεις, το iPhone 6 στις 4,7 ίντσες και στις 5,5 ίντσες με την ονομασία iPhone 6 Plus και διαθέτουν οθόνες Retina HD. Τα iPhone ζυγίζουν 126 γραμμάρια, έχουν πάχος μόλις 6.9 χιλιοστά και προσφέρουν μία νέα κάμερα με καινούργιο αισθητήρα για καλύτερες εικόνες, σταθεροποιητή εικόνας και βίντεο 1080p. Η φωτογραφική μηχανή έχει λιγότερο «θόρυβο» στις νυχτερινές φωτογραφίες, αυτόματο HDR και η λειτουργία panorama μπορεί να δώσει φωτογραφίες με εξαιρετική ανάλυση. Ο επεξεργαστής είναι 64 bit δεύτερης γενιάς και προσφέρει 50% ταχύτερα γραφικά και 25% γρηγορότερη CPU που όμως, όπως λέει η εταιρεία, είναι τόσο εξελιγμένος που καταναλώνει λιγότερη ενέργεια από τους προκατόχους τους στο iPhone 5s. Δίπλα στον κύριο επεξεργαστή υπάρχει και ένας ακόμα (M8) ο οποίος αναλαμβάνει να διαχειριστεί τις πληροφορίες για υψόμετρο, βαρομετρική πίεση και υπολογισμό αποστάσεων προκειμένου να υποστηριχθούν οι λειτουργίες από τις αθλητικές και άλλες εφαρμογές που σχετίζονται με την υγεία του χρήστη.

Μετά από ένα μήνα κυκλοφορίας των δύο συσκευών, το αν η εταιρεία καταφέρει να κυριαρχήσει στην αγορά είναι ακόμα υπό συζήτηση. Πούλησε περισσότερα από 10 εκατομμύρια iPhone 6 μέσα στο πρώτο Σαββατοκύριακο, που αναμφισβήτητα είναι μία πολύ καλή αρχή. Στις 12 Σεπτεμβρίου είχαν ήδη γίνει 4 εκατομμύρια παραγγελίες για τα νέα μοντέλα iPhone 6 και iPhone 6plus, διπλάσιες από αυτές που είχαν γίνει για το προηγούμενο μοντέλο, το iPhone 5. Πρόκειται για ένα «ρεκόρ» για την Apple, η οποία πούλησε ένα εκατομμύριο περισσότερα τηλέφωνα απ' ό,τι με το προηγούμενο μοντέλο της.

Ωστόσο, προέκυψε ένα σημαντικό ζήτημα που έγινε ταχύτατα αισθητό και προκάλεσε έντονη δυσφήμιση για την Apple. Οι χρήστες παρατήρησαν ότι τα νέα μοντέλα λυγίζουν εύκολα, με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται η μορφή τους. Οι αναφορές των χρηστών μέσα από

τα κοινωνικά δίκτυα και φόρουμ, γνωστοποιούσαν ότι το νέο μοντέλο, εμφάνιζε εξωτερική παραμόρφωση, μετά από μεταφορά της συσκευής στην τσέπη του παντελονιού. Ακολούθησαν έντονες αποδοκιμασίες, που ανάγκασαν την Apple να παραδεχτεί ότι υπάρχει πιθανότητα το νέο «έξυπνο» κινητό της iPhone 6 Plus να λυγίσει, όμως τόνισε ότι αυτό μπορεί να συμβεί «υπερβολικά σπάνια», σε συνθήκες κανονικής χρήσης. Η εταιρεία ανέφερε ότι η ίδια δέχτηκε τέτοιες αναφορές από εννέα πελάτες της που είχαν αγοράσει το iPhone Plus, όπου και τους αποζημίωσε με την παροχή καινούργιας συσκευής. Το συμβάν, προφανώς εκμεταλλεύτηκαν οι ανταγωνιστές της Apple, για να δυσφημίσουν το νέο προϊόν.

Αναμφισβήτητα, η Apple, στα νέα της κινητά προσπάθησε να κάνει τροποποιήσεις, ώστε να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό. Θεωρείται, ότι τα νέα κινητά δεν παρέχουν κάποια καινοτομία που μπορεί να αλλάξει τα δεδομένα στα smartphone, πέρα από την αύξηση του μεγέθους της οθόνης που θα οδηγήσει τους «πιστούς» πελάτες της εταιρείας να αγοράσουν γρήγορα κάποια από τις δύο καινούργιες συσκευές. Επίσης, οι επενδυτές δεν έχουν πειστεί πλήρως ότι, η Apple μπορεί να οδηγηθεί και πάλι, στην κορυφή των εταιρειών πληροφορικής στο άμεσο μέλλον. Η μετοχή της εταιρείας είχε μεγάλες διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια της παρουσίας των δύο συσκευών και τελικά ισορρόπησε λίγο χαμηλότερα από εκεί που ξεκίνησε.

### 3.2.3 Το Apple Watch

Στην παρουσίαση του Σεπτεμβρίου του 2014, έγινε η πρώτη αναφορά του Apple watch. Με αυτό το προϊόν μοιάζει ότι, έστω και με καθυστέρηση, η εταιρεία αποφασίζει να χτυπήσει τον ανταγωνισμό σε όλα τα μέτωπα.

Το Apple Watch που θα κυκλοφορήσει το 2015 στην αγορά, είναι ένα ρολόι σε τρεις εκδοχές, Basic, Sport και Edition που μπορεί να καλύψει κάθε ανάγκη, ηλικιακό φάσμα και σχεδιαστική τάση. Προσφέρεται επίσης και σε δύο διαστάσεις, 38mm και 42mm. Το βασικό Apple Watch έχει κάσα από ατσάλι σε ασημί και μαύρο χρώμα, κρύσταλλο από ζαφείρι και μπρασελέ σε πολλά σχέδια. Το Apple Watch Sport, έχει κάσα από αλουμίνιο σε ασημί και γκρι, οθόνη με ανθεκτικό γυαλί ion-X και πολλά πολύχρωμα και διαφόρων ειδών λουράκια. Το Apple Watch Edition, είναι το βαρύ πυροβολικό των δεξιώσεων, με κάσα από χρυσό 18 καρατίων, γυαλί από ζαφείρι και λουριά διαφόρων υλικών και χρωμάτων για κάθε περίπτωση.

Σχετικά με τη χρήση του, τονίσθηκε ότι, δεν χρειάζεται απαραίτητα ένα iPhone για να λειτουργήσει, αλλά μόνο σε συνεργασία μαζί του μπορεί να δώσει όλα έχει σχεδιαστεί να προσφέρει.

Το ρολόι ελέγχεται στην ουσία από την οθόνη αφής αλλά και από την κλασική κορώνα που υπάρχει στα ρολόγια από τη ιστορική γέννησή τους μέχρι και σήμερα. Το Apple Watch έχει δεκάδες επιφάνειες εργασίας, από διαφορετικά ρολόγια μέχρι φωτογραφίες ώστε το καντράν του να είναι ακριβώς όπως επιθυμεί ο χρήστης. Σε συνεργασία με το κινητό τηλέφωνο προσφέρει πρόσβαση στα sms και τα mms που λαμβάνονται και δέχεται κλήσεις.

Στο Apple Watch είναι συνδεδεμένες όλες οι επαφές του κινητού. Επιτρέπει την αποστολή μηνυμάτων, email ή και κλήσεων. Διαθέτει ενσωματωμένο μικρόφωνο και μεγάφωνο για σύντομα τηλεφωνήματα. Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, το Apple Watch ενημερώνει με ένα μικρό τρέμουλο στον καρπό του χρήστη ότι κάτι καινούργιο συμβαίνει. Στα χαρακτηριστικά προστίθενται οι αισθητήρες που διαθέτει. Για παράδειγμα παρουσιάζει τον καρδιακό παλμό. Επίσης, παρέχει σύνδεση με την καινούργια εφαρμογή Apple Pay.

Σε όλες τις παραπάνω λειτουργίες προστίθενται:

Χρονόμετρο, αντίστροφη μέτρηση, ξυπνητήρια, πρόσβαση στο χρηματιστήριο, πρόσβαση στο δελτίο καιρού, στις φωτογραφίες του κινητού και έλεγχο ακόμα και των ρυθμίσεων του κινητού όπως του Bluetooth, της σίγασης και ακόμα και της ενεργοποίησης του airplane mode. Ακόμα, δορυφορική πλοήγηση με εντολές στροφής, φυσικά ημερολόγιο και με νέες συναντήσεις να δίνονται ως εντολή Siri στο ίδιο το ρολόι, μουσική από το iPhone αλλά και από την εσωτερική μνήμη του ρολογιού, έλεγχο του Apple TV αλλά και της μουσικής βιβλιοθήκης και τέλος χρήση της οθόνης του ρολογιού ως απομακρυσμένου viewfinder για την κάμερα του κινητού.

Σαν συσκευή έχει δεχθεί έντονη κριτική. Αναμφισβήτητα αποτελεί ένα καλαίσθητο, αλλά εξειδικευμένο προϊόν. Οι αναλυτές εκτιμούν ότι μόνο το 10% από τα 250 εκατ. χρηστών iPhone θα αγοράσουν το ρολόι της Apple. Αυτό σημαίνει κέρδη της τάξεως των \$ 8 - 12 εκατ. για την Apple.

Στα αρνητικά συγκαταλέγονται τα εξής, αφενός δύο συσκευές (iPhone & Apple Watch) ανά χρήστη θεωρούνται από πολλούς περιττές. Επίσης, η επιλογή του ρολογιού τις περισσότερες φορές γίνεται με πολιτιστικά και συναισθηματικά κριτήρια, επομένως δύσκολα οι καταναλωτές θα επιλέξουν ένα ρολόι που θα παραπέμπει περισσότερο σε gadget παρά σε κόσμημα. Τέλος, στις έντονες αντιδράσεις, συγκαταλέγεται και αυτή της μεγάλης έκθεσης στην ηλεκτρομαγνητική ακτινοβολία. Ενώ, εξίσου έντονες αντιδράσεις προκαλεί η τιμή, καθώς υπολογίζεται να κοστίζει περίπου \$350.

### 3.2.4 Το λογισμικό και οι εφαρμογές της Apple

Η Apple διαθέτει λογισμικό για τις κινητές συσκευές της και για τους υπολογιστές της. Γίνεται προσπάθεια ολοκλήρωσης μέσω των εφαρμογών που παρέχει και που συγχρονίζουν τις δραστηριότητες των χρηστών σε όλες τις συσκευές. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά των λειτουργικών και των εφαρμογών που παρέχονται αυτή τη περίοδο από την εταιρεία:

- Το λειτουργικό iOS

Το iOS είναι το λειτουργικό σύστημα που έχει υλοποιήσει η Apple χρησιμοποιείται στις κινητές συσκευές της. Το iOS 7 κυκλοφόρησε τον Σεπτέμβριο του 2013. Οι εφαρμογές που παρέχονται με το iOS για τα κινητά και το iPad είναι το πρόγραμμα περιήγησης στο Διαδίκτυο Safari, το FaceTime για κλήσεις βίντεο, χάρτες, mail, επαφές, ημερολόγιο, ρολόι,

πρόγνωση του καιρού, αριθμομηχανή, σημειώσεις, υπενθυμίσεις, χρηματιστηρίου, πυξίδα και μηνύματα.

Πριν από περίπου ένα μήνα, παρουσιάστηκε το iOS 8, το νέο λειτουργικό iOS 8 και διάδοχος του iOS 7. Ανακοινώθηκε στο συνέδριο της εταιρείας τον Ιούνιο του 2014 και κυκλοφόρησε στις 17 Σεπτεμβρίου του ίδιου χρόνου. Παρέχει μία νέα εφαρμογή που ονομάζεται Health και ένα αντίστοιχο framework με το όνομα HealthKit. Πλέον το Siri ενημερώθηκε και υποστηρίζει hands-free και να «αναγνωρίζει» μουσική χρησιμοποιώντας το Shazam. Επίσης, στις νέες δυνατότητες προστίθενται η αυτόματη διαγραφή μηνυμάτων φωνής και βίντεο, εκτός και εάν ο χρήστης θέλει να τα αποθηκεύει για μελλοντική χρήση. Οι νέες διαδραστικές ειδοποιήσεις επιτρέπουν στο χρήστη να απαντήσει σε sms χωρίς να πρέπει να τερματίσει εφαρμογές που βρίσκονται ήδη σε λειτουργία. Αξίζει να αναφερθεί ότι, μόλις πέντε ημέρες μετά την κυκλοφορία του, το iOS 8 είχε εγκατασταθεί στο 46% συμβατών συσκευών της Apple.

Δυστυχώς, όπως και στο iPhone δεν έλειψαν και εδώ τα προβλήματα. Προκειμένου να λυθούν τα σφάλματα, η εταιρεία έβγαλε μία αναβάθμιση την iOS 8.0.1 που όμως απέσυρε ταχύτατα καθώς αντί να διορθώσει προβλήματα στο HealthKit, αποκαλύφθηκε ότι καταστρέφει την επικοινωνία του κινητού με τα δίκτυα της τηλεφωνίας και παράλληλα αχρηστεύει την λειτουργία του TouchID. Στην δεύτερη αναβάθμιση iOS 8.0.2 η Apple, κατάφερε να απελευθερώσει το νέο λειτουργικό της από τα bugs. Η αναβάθμιση έλυσε το πρόβλημα του HealthKit και επίλυσε προβλήματα στις εγκαταστάσεις ηλεκτρολογίων τρίτων κατασκευαστών, προβλήματα που αποτρέπουν ορισμένες εφαρμογές να έχουν πρόσβαση στις φωτογραφίες, άλλα που θα μπορούσαν να προκαλέσουν χρήση internet data κινητής τηλεφωνίας για τη λήψη sms/mms, άλλα που σχετίζονται με το iCloud και την επαναφορά των ringtones από το back-up, καθώς και εκείνα που αποτρέπουν την αποστολή φωτογραφιών και βίντεο από το Safari.

Κλείνοντας, να αναφερθεί ότι σύμφωνα με την Apple τα προβλήματα του καινούργιου λογισμικού επηρέασαν μόνο 40.000 συσκευές και όχι το σύνολο των χρηστών.

- Το λειτουργικό OS X

Για τους υπολογιστές η εταιρεία προσφέρει το λειτουργικό OS X, του οποίου η υλοποίηση βασίζεται σε UNIX. Το OS X Mavericks, κυκλοφόρησε τον Οκτώβριο του 2013 και αποτελεί τη δέκατη έκδοση του OS X. Ένα από τα χαρακτηριστικά του είναι η παροχή υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους (cloud computing), ενώ προσφέρεται και η δυνατότητα στους χρήστες να κατεβάσουν στις συσκευές τους, περιεχόμενο και εφαρμογές από το iTunes Store. Διατίθεται επίσης το iLife και οι νέες εφαρμογές Maps app και iBooks που αναλύονται στην συνέχεια.

- Το λογισμικό iLife

Πρόκειται για μία σουίτα εφαρμογών που περιλαμβάνεται σε όλους τους υπολογιστές Mac. Χαρακτηριστικά αναφέρεται το iPhoto, που χρησιμοποιείται για την αποθήκευση

φωτογραφιών, την προβολή και επεξεργασία τους, καθώς και την κοινή χρήση με άλλους ενδιαφερόμενους. Επίσης, το iMovie αποτελεί εργαλείο επεξεργασίας βίντεο και GarageBand, μια εφαρμογή δημιουργίας μουσικής που επιτρέπει στους χρήστες να καταγράψουν και να δημιουργήσουν μουσική. Οι εφαρμογές αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε iPhone και iPad καθώς η εταιρεία τις παρέχει στις Multi-Touch εκδόσεις.

- Το λογισμικό iWork

Το συγκεκριμένο λογισμικό έχει υλοποιηθεί με σκοπό να βοηθήσει τους χρήστες να δημιουργήσουν και να δημοσιεύουν έγγραφα, παρουσιάσεις και υπολογιστικά φύλλα. Περιλαμβάνει την εφαρμογή Pages, ένα εργαλείο για την επεξεργασία κειμένου και τη διάταξη των σελίδων, την Keynote για κατασκευή παρουσιάσεων και την Numbers για δημιουργία υπολογιστικών φύλλων. Όπως και το iLife παρέχεται και αυτό το λογισμικό στην έκδοση του λειτουργικού για κινητές συσκευές.

- Apple Pay

Η Apple, δεν είχε συμμετάσχει μέχρι σήμερα στην πλατφόρμα του nfc. Ωστόσο, στο iPhone 6 αλλά και σε άλλες συσκευές της, το ηλεκτρονικό πορτοφόλι της Apple, έχουν την τιμητική τους. Έχοντας υπογράψει ήδη με Visa, AmEx και Mastercard, αλλά και δεκάδες άλλες μεγάλες επιχειρήσεις, η Apple παρουσίασε την δική της έκδοση των άυλων πληρωμών με τεράστιες δικλίδες ασφαλείας. Το μόνο που πρέπει να κάνει ο χρήστης είναι να φωτογραφήσει την πιστωτική του κάρτα και αυτόματα τα στοιχεία περνούν στους εξυπηρετητές της Apple, ώστε να είναι άμεσα σε θέση να κάνει αγορές με αυτό τον τρόπο. Το Apple pay θα συνεργάζεται με την εφαρμογή Passport για αγορές με ένα κλικ.

Εντυπωσιακό είναι πως από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του, ήδη 220.000 γνωστές αμερικάνικες εταιρείες λιανεμπορίου θα δέχονται συναλλαγές με το Apple Pay. Παραδείγματα αποτελούν η GroupOn και η Uber.

Όμως τα πράγματα δεν ήταν εύκολα για την Apple. Μόλις μία εβδομάδα μετά την παρουσίαση του από τον Tim Cook φαίνεται ότι η αποδοχή του νέου συστήματος ήταν τόσο μεγάλη ώστε οι ανταγωνιστές, αποφάσισαν να πολεμήσουν την εφαρμογή. Η Paypal πλήρωσε ολοσέλιδη καταχώριση στην εφημερίδα New York Times με την οποία επιτίθονταν ευθέως στην Apple και την κατηγορούσε για έλλειψη ασφάλειας στο σύστημά πληρωμών της, προτάσσοντας γεγονότα του παρελθόντος όπως το χάκινγκ του iCloud και τη δημοσιοποίηση των φωτογραφιών διασήμων. Μία κίνηση που μπορεί να χαρακτηριστεί πρωτόγνωρη ακόμα και για τις ΗΠΑ όπου η επιθετική διαφήμιση επιτρέπεται και χρησιμοποιείται συχνά.

Από την άλλη, υπάρχουν ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν, αν η Apple θέλει πραγματικά να πετύχει σε αυτό το εγχείρημα, όπου απέτυχαν πολλοί άλλοι, όπως η Google. Τέτοια ζητήματα σχετίζονται με την ευκολία χρήσης της εφαρμογής αλλά και με τις σχέσεις που θα διαμορφωθούν μεταξύ Apple και των εταιρειών λιανικής.



- Πρόσθετες Εφαρμογές

Η εταιρεία παρέχει επίσης διάφορες άλλες εφαρμογές, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που προορίζονται για επαγγελματίες. Παραδείγματα αποτελούν το Aperture, λογισμικό επεξεργασίας και διαχείρισης εικόνων, το Apple Remote Desktop λογισμικό απομακρυσμένης διαχείρισης υπολογιστή και το FaceTime που χρησιμοποιείται για τηλεδιασκέψεις και κλήσεις μέσω Διαδικτύου (VoIP). Η Apple προσφέρει και επαγγελματικές εφαρμογές όπως το Final Cut Pro, το Logic Pro X και το FileMaker Pro για βάσεις δεδομένων.

- Προγράμματα Υλοποίησης εφαρμογών

Η εταιρεία παρέχει πρόγραμμα υλοποίησης εφαρμογών και υποστήριξη των προγραμματιστών για την ανάπτυξη, δοκιμή και διανομή των εφαρμογών τους μέσω του App Store και το Mac App Store. Η ανάπτυξη λογισμικού μπορεί να γίνει με εργαλεία που περιλαμβάνονται στο Xcode, ενός ολοκληρωμένου περιβάλλοντος ανάπτυξης για τη δημιουργία εφαρμογών και χρήση τους από συσκευές με iOS λειτουργικό, συμπεριλαμβανομένων των iPhone και iPad και Mac. Επίσης, περιλαμβάνει εργαλεία διαχείρισης έργου και εργαλεία ανάλυσης για συλλογή, απεικόνιση και σύγκριση των δεδομένων απόδοσης των εφαρμογών. Επίσης, περιλαμβάνει εργαλεία προσομοίωσης για «τρέχουν» τοπικά οι εφαρμογές ώστε να γίνονται δοκιμές, και αποσφαλμάτωση. Παρέχονται και εργαλεία για την απλοποίηση του σχεδιασμού και την ανάπτυξη των διεπαφών με τον χρήστη. Τέλος, τα προγράμματα υλοποίησης της εταιρείας παρέχουν επίσης πρόσβαση σε πολλούς πόρους ανάπτυξης λογισμικού, συμπεριλαμβανομένων Φόρουμ της εταιρείας, εκτενή τεχνική τεκμηρίωση και δείγματα κώδικα.

### 3.2.5 Το iPod και τα iTunes

Το iPod όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι μία συσκευή αναπαραγωγής μουσικής. Οι συσκευές της οικογένειας iPod προσφέρουν στον χρήστη τους ένα πολύ απλό τρόπο χρήσης. Τα περισσότερα iPod έχουν ως μέσο αποθήκευσης ένα σκληρό δίσκο, ενώ τα μικρότερα της οικογένειας Nano και Shuffle χρησιμοποιούν μνήμη flash. Υποστηρίζουν τους εξής τύπους αρχείων ήχου: Mp3, AAC, WAV,AIFF, Audible και Apple Lossless. Όπως και οι περισσότερες αντίστοιχες συσκευές, έτσι και το iPod μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν χώρος αποθήκευσης δεδομένων όταν συνδεθεί με κάποιον υπολογιστή. Όλα τα iPod έχουν παρόμοια εμφάνιση, και έχουν περάσει πέντε φορές από σημαντικές ανανεώσεις. Σε κάθε γενιά κυκλοφορούν iPod διαφορετικού μεγέθους σε διαφορετική τιμή.

Αυτή τη περίοδο στο εμπόριο κυκλοφορούν το iPod touch, το iPod nano και shuffle και το iPod classic. Όλα τα iPods λειτουργούν και με τη χρήση των iTunes ώστε ο χρήστης να μπορεί να για να αγοράσει εφαρμογές και να συγχρονίσει το περιεχόμενο του iPod με άλλες συσκευές. Το iPod touch, βασίζεται σε iOS Multi-Touch, διαθέτει flash-memory και

ενσωματωμένη κάμερα για φωτογραφίες και βίντεο, ενώ όπως και οι υπόλοιπες συσκευές της εταιρείας περιλαμβάνει επίσης και το Siri. Από τον Σεπτέμβριο του 2013, η Apple διαθέτει και σε αυτή τη συσκευή δωρεάν τα iPhoto, iMovie και iWork.

Τα i-Tunes, που προσφέρονται από την Apple για όλες τις συσκευές της, είναι ένα ψηφιακό λογισμικό μουσικής, μια εφαρμογή που επιτρέπει τη μεταφόρτωση και οργάνωση οπτικοακουστικών αρχείων. Το i-Tunes είναι ενσωματωμένο με το iTunes Store, μια υπηρεσία που παρέχεται στους πελάτες για να εντοπίσουν, αγοράσουν ή νοικιάσουν και να «κατεβάσουν» σε ψηφιακή μορφή μουσική, ακουστικά βιβλία, βίντεο, ταινίες και σειρές, παιχνίδια, και άλλες εφαρμογές. Το iTunes store εξυπηρετεί αυτήν την περίοδο τους πελάτες σε πάνω από 23 χώρες. Περιλαμβάνει ένα App Store της Apple και το iBookstore. Το App Store επιτρέπει στους πελάτες να ανακαλύψουν και να μεταφορτώσουν τις εφαρμογές τρίτων, ενώ το iBookstore παρέχει ηλεκτρονικά βιβλία από σημαντικούς και ανεξάρτητους εκδότες.

### 3.2.6 Το iCloud

Το iCloud βασίζεται στη σύγχρονη τεχνολογία που τα τελευταία χρόνια έχει εισαγάγει τη χρήση του υπολογιστικού νέφους. Αποτελεί συνεπώς, μία υπηρεσία cloud, με τη χρήση της οποίας αποθηκεύονται από το χρήστη μουσική, φωτογραφίες, εφαρμογές, επαφές, ημερολόγια, έγγραφα και άλλα, συγχρονισμένα σε πολλαπλές συσκευές και υπολογιστές με οποιοδήποτε λειτουργικό. Ενώ δημιουργούνται και αντίγραφα ασφαλείας για τις Apple συσκευές. Οι χρήστες μπορούν να έχουν δωρεάν πρόσβαση στο iCloud χρησιμοποιώντας μια συσκευή η οποία λειτουργεί με τις iOS και OS X εκδόσεις λειτουργικού.

### 3.2.7 Οθόνες και Περιφερειακά

Η εταιρεία κατασκευάζει οθόνες, και αυτή την περίοδο προσφέρει στην αγορά τις Apple LED Cinema Display και Thunderbolt Display. Η εταιρεία πωλεί επίσης μια ποικιλία περιφερειακών συμβατών με iOS και άλλα λειτουργικά όπως εκτυπωτές, συσκευές αποθήκευσης, μνήμη υπολογιστών, ψηφιακές κάμερες για φωτογραφίες και βίντεο, και διάφορα άλλα προϊόντα, όπως τα εξής:

- **AirPort Express:** Δρομολογητής δύο συχνοτήτων (dual band) 802.11n.
- **AirPort Extreme:** Δρομολογητής δύο συχνοτήτων (dual band) 802.11ac.
- **AirPort Time Capsule:** Δρομολογητής δύο συχνοτήτων (dual band) 802.11ac με ενσωματωμένο σκληρό δίσκο.
- **Apple Battery Charger:** Φορτιστής μπαταριών.
- **Apple Keyboard:** Ασύρματο πληκτρολόγιο.

- **Magic Mouse:** Ποντίκι με επιφάνεια πολλαπλής αφής (mutli-touch).
- **Magic Trackpad:** Επιφάνεια αφής για χρήση σε σταθερούς υπολογιστές.

Στα περιφερειακά που προσφέρει συγκαταλέγεται και το Apple TV συσκευή που συνδέεται με τηλεοράσεις υψηλής ευκρίνειας και επιτρέπει την πρόσβαση σε iTunes και σε HD βίντεο, μουσικής και προβολή φωτογραφιών. είναι επίσης Διαθέσιμο, με τη χρήση της συσκευής είναι επίσης, το περιεχόμενο από τα Netflix, YouTube, Flickr, MLB, Hulu Plus, iTunes Radio και άλλων υπηρεσιών μέσων ενημέρωσης. Το Apple TV επιτρέπει τη μεταφορά ψηφιακού περιεχομένου από το iTunes των Mac και Windows υπολογιστών μέσω AirPlay σε άλλες συσκευές.

### 3.3 Apple Inc. και ανταγωνισμός

Τα τελευταία 15 χρόνια, η Apple έχει προσφέρει καινοτόμα προϊόντα στην βιομηχανία των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των τηλεπικοινωνιών, των tablet και των μέσων επικοινωνίας. Οι βασικοί ανταγωνιστές της είναι:

ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ APPLE	ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΖΟΥΝ
1. DELL INC.	Φορητοί & Επιτραπέζιοι Υπολογιστές Tablet & Touch PC Servers & Storage Οθόνες, Εκτυπωτές & Περιφερειακά Εταιρικές Εφαρμογές & Λογισμικό Εταιρικές Υπηρεσίες Αξεσουάρ
2. LENOVO	Φορητοί & Επιτραπέζιοι Υπολογιστές Tablet & Touch PC Smartphones Servers & Storage Αξεσουάρ
3. HEWLETT-PACKARD COMPANY	Φορητοί & Επιτραπέζιοι Υπολογιστές Tablet Οθόνες, Εκτυπωτές, Σαρωτές & Περιφερειακά Μελάνι, Χαρτί Servers & Storage Δικτύωση Εταιρικές Εφαρμογές & Λογισμικό Εταιρικές Υπηρεσίες Αξεσουάρ
4. INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES (IBM) CORPORATION	Υπηρεσίες πληροφορικής και λογισμικό για Επιχειρήσεις Υπηρεσίες Εξωτερικής Ανάθεσης Πληροφοριακά Συστήματα Servers & Storage

<p><b>5. SAMSUNG ELECTRONICS CO. LTD.</b></p>	<p>Κινητά Τηλέφωνα &amp; Smartphones          Οθόνες, Τηλεοράσεις, Home Theater          Περιφερειακά Τηλεόρασης          Φωτογραφικές Μηχανές &amp; Βιντεοκάμερες          Εκτυπωτές &amp; Πολυμηχανήματα          Οικιακές Συσκευές          Αξεσουάρ          Μνήμες συσκευών &amp; Σκληροί Δίσκοι</p>
<p><b>6. SONY CORPORATION</b></p>	<p>Κινητά Τηλέφωνα &amp; Smartphones          Φωτογραφικές Μηχανές &amp; Βιντεοκάμερες          Τηλεοράσεις &amp; Home Theaters          Ηχοσυστήματα          Mp3 players &amp; CD players          Κινητά τηλέφωνα &amp; Smartphones          Παιχνιδομηχανή &amp; Παιχνίδια          Ταινίες &amp; Μουσική</p>
<p><b>7. TOSHIBA CORPORATION</b></p>	<p>Storage &amp; Υπολογιστικό Φορητοί &amp;          Επιτραπέζιοι Υπολογιστές          Tablet &amp; Touch PC          Μνήμες συσκευών &amp; Σκληροί Δίσκοι          Τηλεοράσεις &amp; Ηχοσυστήματα          Επαγγελματικοί Εκτυπωτές &amp;          Πολυμηχανήματα          Βιομηχανικά εξαρτήματα          Υπολογιστικό Νέφος</p>
<p><b>8. RESEARCH IN MOTION LIMITED (RIM)</b></p>	<p>Κινητά Τηλέφωνα &amp; Smartphones          Tablet          Εφαρμογές &amp; Λογισμικό          Αξεσουάρ</p>
<p><b>9. NOKIA CORPORATION</b></p>	<p>Κινητά Τηλέφωνα &amp; Smartphones          Αξεσουάρ          Εφαρμογές</p>
<p><b>10. MICROSOFT CORPORATION</b></p>	<p>Κινητά Τηλέφωνα &amp; Smartphones          Tablet          Περιφερειακά Υπολογιστών          Αξεσουάρ          Εφαρμογές          Λογισμικό</p> <p>Λειτουργικό Σύστημα          Παιχνιδομηχανή &amp; Παιχνίδια          Storage &amp; Υπολογιστικό Νέφος          Υπηρεσίες για Καταναλωτές &amp;          Προγραμματιστές          Λύσεις πληροφορικής για επιχειρήσεις</p>

	Υπηρεσίες Εκπαίδευσης στα Προϊόντα της
<b>11. ACER INC</b>	Φορητοί & Επιτραπέζιοι Υπολογιστές Tablet & Touch PC Οθόνες Προβολείς Storage & Υπολογιστικό Νέφος
<b>12. LG ELECTRONICS INC.</b>	Οθόνες, Τηλεοράσεις, Home Theater Ηχοσυστήματα & Περιφερειακά Τηλεόρασης Κινητά Τηλέφωνα & Smartphones Αξεσουάρ Μνήμες συσκευών & Σκληροί Δίσκοι Περιφερειακά Υπολογιστών
<b>13. ASUS</b>	Φορητοί & Επιτραπέζιοι Υπολογιστές Smartphones Tablet & Touch PC Περιφερειακά Υπολογιστών Servers & Storage Οθόνες & Βιντεοπροβολείς
<b>14. ORACLE CORPORATION</b>	Εφαρμογές & Βάσεις Δεδομένων Υπηρεσίες για Προγραμματιστές Λειτουργικό Σύστημα Υπηρεσίες Business Analytics & Enterprise Management Servers, Storage & Virtualization Υποστήριξη Βάσεων Δεδομένων για Εταιρείες Υπηρεσίες Εκπαίδευσης στα Προϊόντα της
<b>15. HUAWEI</b>	Κινητά Τηλέφωνα & Smartphones Tablet Περιφερειακά Λύσεις δικτύωσης & ασφάλειας για επιχειρήσεις Εξοπλισμός δικτύωσης για καταναλωτές & για παρόχους Storage & Υπολογιστικό Νέφος
<b>16. AMAZON</b>	Λογισμικό e-book reader (kindle) Tablet Αποκωδικοποιητής Τηλεόρασης Παιχνίδια
<b>17. GOOGLE INC.</b>	Φορητοί & Επιτραπέζιοι Υπολογιστές Μηχανή αναζήτησης Λειτουργικά Συστήματα για υπολογιστές, κινητές συσκευές & Google TV Smartphone

	Εφαρμογές για υπολογιστές & κινητές συσκευές Υπηρεσίες για καταναλωτές Αποκωδικοποιητής Τηλεόρασης
<b>18. MOTOROLA</b>	Tablet & Touch PC Smartphones RFID Συσκευές Συστήματα Τηλεπικοινωνιών Λογισμικό & Εφαρμογές Αξεσουάρ Δίκτυα Υπηρεσίες Τηλεπικοινωνιών και Εκπαίδευση
<b>19. PHILIPS</b>	Τηλεοράσεις, Βιντεοπροβολείς Ηχοσυστήματα & Περιφερειακά Τηλεόρασης Φωτογραφικές & Βιντεοκάμερες Τηλέφωνα, Οθόνες
<b>20. SANDISK</b>	Storage & Μνήμη Players Μουσικής & Βίντεο Λογισμικό & Υπηρεσίες
<b>21. NITENDO</b>	Παιχνιδομηχανές & Παιχνίδια
<b>22. CANON</b>	Φωτογραφικές, Βιντεοκάμερες Βιντεοπροβολείς Εκτυπωτές, Σαρωτές & Πολυμηχανήματα για Καταναλωτές/ Επαγγελματικά
<b>23. SHARP</b>	Τηλεοράσεις Περιφερειακά Τηλεόρασης Home Theater Τηλέφωνα & Smartphones Εκτυπωτές, Οθόνες Εξαρτήματα Υπολογιστών
<b>24. PANASONIC</b>	Τηλεοράσεις Περιφερειακά Τηλεόρασης Φωτογραφικές, Βιντεοκάμερες Επαγγελματικά Συστήματα Εικόνας Επικοινωνία για Επαγγελματίες Τηλέφωνα
<b>25. TURBO X</b>	Κινητά & Smartphones Φορητοί & Επιτραπέζιοι Υπολογιστές Tablet & Touch PC Τηλεοράσεις Περιφερειακά Storage

### 3.3.1 Τομέας των ηλεκτρονικών υπολογιστών

Στον τομέα των ηλεκτρονικών υπολογιστών, η Apple εμφάνισε 7,5% μείωση πωλήσεων στις ΗΠΑ κατά τη διάρκεια του τέταρτου τριμήνου του 2013. Εκτιμήσεις της Gartner, εμφανίζουν την Apple να έχει πουλήσει σχεδόν 2,2 εκατομμύρια Macs στην αγορά των ΗΠΑ, και να διαθέτει 13,7% μερίδιο αγοράς. Πρώτη σε πωλήσεις στις ΗΠΑ βρίσκεται η HP, η οποία διαθέτει 26,5% της αγοράς και έπεται η Dell, με 22,8% της αγοράς των ΗΠΑ. Τρίτη βρίσκεται η Apple όπου σύμφωνα με την Gartner, η οποία αύξησε κατά 3,5% το μερίδιο της αγοράς της. Τέλος, στην τέταρτη θέση βρίσκεται η Lenovo και στην πέμπτη η Toshiba. Τα δεδομένα επίσης σηματοδοτούν μια σημαντική καμπή για την Apple, καθώς ο αριθμός των Mac που έχουν δοθεί στα καταστήματα προς πώληση, εμφάνισε συρρίκνωση κατά τα τελευταία τρίμηνα του 2013, με τους καταναλωτές στρέφονται όλο και περισσότερο σε πιο προσιτές και φορητές συσκευές, όπως το iPad και τα ανταγωνιστικά tablet. Στο τρίμηνο του Σεπτεμβρίου, σύμφωνα με την Gartner οι πωλήσεις των Mac στις ΗΠΑ μειώθηκαν κατά 2,3% από την προηγούμενη χρονιά. Ενώ, η IDC εκτίμησε ότι η πτώση ήταν ακόμα μεγαλύτερη στο 11,2%. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4, στο τέταρτο τρίμηνο του 2013, η Apple, χάνει την τρίτη θέση στην αγορά των ΗΠΑ, από την Lenovo.

Οι συνολικές παγκόσμιες πωλήσεις των Mac αποδείχθηκε ότι ήταν κάτω από 7% το τελευταίο τρίμηνο του 2013, σύμφωνα με την Apple. Πλέον, (Πίνακας 3) δεν ανήκει στις πέντε πρώτες εταιρείες τις παγκόσμιας αγοράς ηλεκτρονικών υπολογιστών για το 2013, ενώ σε σύγκριση με το 2012 η πτώση είναι της τάξεως του 10%.[1]

Πίνακας 3. Παγκόσμια Αγορά ηλεκτρονικών υπολογιστών για το 2013.

ΠΩΛΗΤΗΣ	1Q2013 ΠΩΛΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ*	1Q2013 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	1Q2012 ΠΩΛΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ*	1Q2012 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	1Q2013 / 1Q2012 ΑΥΞΗΣΗ
1. HP	11997	15,70%	15726	17,70%	-23,70%
2. LENOVO	11700	15,30%	11705	13,20%	0,00%
3. DELL	9010	11,80%	10110	11,40%	-10,90%
4. ACER GROUP	6150	8,10%	8952	10,10%	-31,30%
5. ASUS	4363	5,70%	5401	6,10%	-19,20%
OTHERS	33075	43,40%	36739	41,50%	-10,00%
<b>TOTAL</b>	<b>76294</b>	<b>100,00%</b>	<b>88635</b>	<b>100,00%</b>	<b>-13,90%</b>

\*ΠΩΛΟΥΜΕΝΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ

Πηγή: <http://www.forbes.com/sites/chuckjones/2013/04/10/ugly-pc-data-from-idc-hp-shipments-down-24-and-dell-down-11/>

Πίνακας 4. Αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών για τις ΗΠΑ, σύμφωνα με το IDC.

ΠΩΛΗΤΗΣ	4Q2013 ΠΩΛΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ*	4Q2013 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	4Q2012 ΠΩΛΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ *	4Q2012 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	4Q2013 / 4Q2012 ΑΥΞΗΣΗ
1. HP	4209	24,60%	4797	27,60%	-12,30%
2. DELL	3707	21,70%	3475	20,00%	6,60%
3. LENOVO	1667	9,80%	1504	8,70%	10,80%



<b>4. APPLE</b>	1592	9,30%	1688	9,70%	-5,70%
<b>5. TOSHIBA</b>	1400	8,20%	1327	7,60%	5,50%
<b>OTHERS</b>	4502	26,40%	4570	26,30%	-1,50%
<b>TOTAL</b>	<b>17076</b>	<b>100,00%</b>	<b>17361</b>	<b>100,00%</b>	<b>-1,60%</b>

\* ΠΩΛΟΥΜΕΝΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ

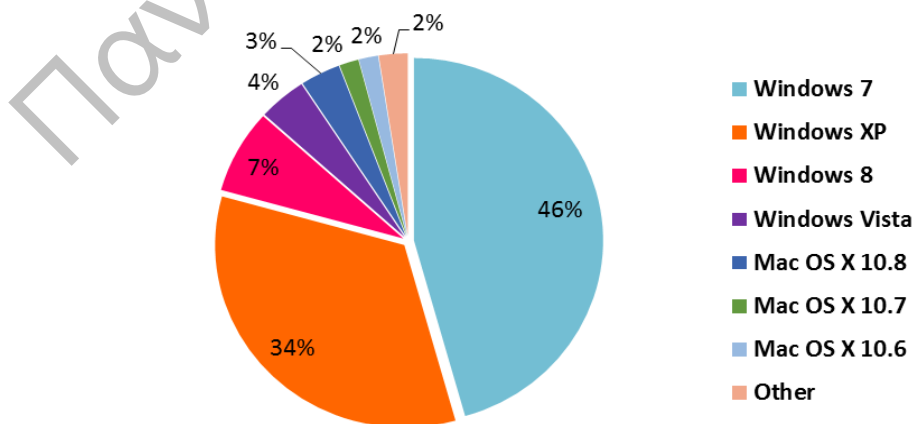
Πηγή: <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24595914>

### 3.3.2 Τομέας των λειτουργικών συστημάτων

Για τα λειτουργικά συστήματα των υπολογιστών, τα τελευταία στοιχεία από την Net Applications δείχνουν τα Windows 8 κερδίζουν μερίδιο 7,4%.

Στις αρχές του Ιουλίου του 2013, τα Windows 8 μόλις που κατάφεραν να περάσουν σε προτίμηση τα πλέον μισητά στο καταναλωτικό κοινό Windows Vista, σε όρους μεριδίου της αγοράς. Το νέο λειτουργικό της Microsoft ξεπέρασε την πλατφόρμα της Apple, κερδίζοντας 7,41% μεριδίου έναντι 7,3% των OS X, αλλά δεν πέτυχε να ξεπεράσει την Apple στο λειτουργικό των tablet υπολογιστών.

Τα Windows 7, παραμένουν το πιο δημοφιλές λειτουργικό σύστημα desktop υπολογιστών στον κόσμο (διάγραμμα 10 ), με 45,6% του μεριδίου της αγοράς. Το επόμενο πιο δημοφιλές είναι τα Windows XP, που κυκλοφόρησε τον Αύγουστο του 2001, αλλά εξακολουθεί να τρέχει στις 33.66% των desktops, ενώ τα Windows Vista αντιπροσωπεύουν το 4,11%. [4]



Διάγραμμα 10. Παγκόσμια προτίμηση λειτουργικού συστήματος.

Πηγή: <http://appleinsider.com/articles/13/09/02/windows-8-jumps-past-os-x-for-74-market-share>

### 3.3.3 Τομέας των tablet υπολογιστών

Στον τομέα των tablet υπολογιστών, τα τελευταία χρόνια έχει παρουσιαστεί σημαντική αύξηση των πωλήσεών τους. Σύμφωνα με το Canalys, το 2014 θα είναι η χρονιά που τα tablet θα αντιπροσωπεύουν το 50% του συνόλου των υπολογιστών σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα αποτελέσματα αυτά είναι θετικά για την Apple καθώς η σειρά των iPad, αποτελεί την πρώτη επιλογή των καταναλωτών κατέχοντας το 30% της αγοράς και ενδεχομένως την πιο κερδοφόρα. Τα Android (Πίνακας 5) αντιστοιχούν στο 65% του συνόλου των tablet που διατίθενται στο εμπόριο (185 εκατομμύρια μονάδες) με την Samsung να κατασκευάζει τον μεγαλύτερο αριθμό.[5]

Πίνακας 5. Προτίμηση λειτουργικού συστήματος σε tablet υπολογιστές για το 2013.

ΠΩΛΗΤΗΣ	1Q2013 ΠΩΛΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ *	1Q2013 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	1Q2012 ΠΩΛΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ *	1Q2012 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	1Q2013 / 1Q2012 ΑΝΑΠΤΥΞΗ
<b>ANDROID</b>	27,8	56,50%	8	39,40%	247,50%
<b>IOS</b>	19,5	39,60%	11,8	58,10%	65,30%
<b>WINDOWS</b>	1,6	3,30%	0,2	1,00%	700,00%
<b>WINDOWS RT</b>	0,2	0,40%	0	N/A	N/A
<b>OTHERS</b>	0,1	0,20%	0,2	1,00%	-50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>49,2</b>	<b>100,00%</b>	<b>20,3</b>	<b>100,00%</b>	<b>142,40%</b>

**\* ΠΩΛΟΥΜΕΝΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ**

Πηγή: <http://www.idownloadblog.com/2013/05/02/idc-tablet-share-q113/>

Για το τρίτο τρίμηνο του 2013 η IDC προβλέπει ότι, η Apple συνεχίζει να ηγείται της αγοράς και σε ποσοστά μεριδίου της αγοράς αλλά και σε αριθμό συσκευών που έχουν δοθεί προς πώληση. Ωστόσο, το ποσοστό των πωλήσεων των tablets της Apple σε σχέση με το συνολικό αριθμό πωλήσεων όλων των tablets, έχει μειωθεί τα τελευταία δύο χρόνια. Αυτό συμβαίνει γιατί εισήλθαν στην αγορά πολλά χαμηλού κόστους tablets με android λειτουργικό, όπως

επίσης και πολλά no-name tablets από την κινέζικη αγορά. Το θετικό για την Apple είναι ότι το τέταρτο τρίμηνο του 2013 εμφανίζεται αρκετά ανεβασμένο σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο κατά 4,1%. Αυτό συμβαίνει λόγω φυσικά των γιορτινών ημερών (Πίνακας 6).

Πίνακας 6. Πρώτες σε προτίμηση εταιρείες, παγκοσμίως, για την αγορά tablet υπολογιστών 2013 σύμφωνα με το IDC.

ΠΩΛΗΤΗΣ	4Q2013 ΠΩΛΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ*	4Q2013 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	4Q2012 ΠΩΛΟΥΜΕΝ ΠΡΟΙΟΝΤΑ*	4Q2012 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	4Q2013 / 4Q2012 ΑΝΑΠΤΥΞΗ
APPLE	26	33,80%	22,9	38,20%	13,50%
SAMSUNG	14,5	18,80%	7,8	13,00%	85,90%
AMAZON	5,8	7,60%	5,9	9,90%	-1,70%
ASUS	3,9	5,10%	3,1	5,10%	25,80%
LENOVO	3,4	4,40%	0,8	1,30%	325,00%
OTHERS	23,3	30,30%	19,5	32,50%	19,50%
<b>TOTAL</b>	<b>76,9</b>	<b>100,00%</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>	<b>28,20%</b>

\* ΠΩΛΟΥΜΕΝΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ

Πηγή: <http://www.appleteam.gr/apple-ipads>

### 3.3.4 Τομέας των κινητών τηλεφώνων

Στο τομέα των κινητών τηλεφώνων, η Gartner, προέβει σε μια έρευνα σχετικά με το μερίδιο αγοράς smartphone ανά εταιρεία σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρόλο που παραγγελίες για iPhone στο 3<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2013 να αυξήθηκαν κατά 23% σε σχέση με την ίδια περίοδο για το 2012, το μερίδιο αγοράς της Apple να μειώνεται στο 12.1%, από 14.3% το 2012, μιας και ο ανταγωνισμός αυξάνεται σημαντικά, ιδιαίτερα από την Κίνα, όπου οι εταιρείες εκεί φαίνεται να αναπτύσσονται πολύ γρηγορότερα. Πιο συγκεκριμένα, η Lenovo αύξησε το μερίδιο αγοράς της περίπου κατά 85%, με τις πωλήσεις να φτάνουν κοντά στα 13

εκατομμύρια συσκευές, ενώ την αντίστοιχη περίοδο για το 2012 ήταν κάτι λιγότερο από 7 εκατομμύρια.

Η Samsung, σύμφωνα με την έρευνα, παραμένει ο ηγέτης της αγοράς διατηρώντας το ίδιο μερίδιο αγοράς σε σύγκριση με την ίδια περίοδο για το 2012, με τις πωλήσεις να αυξάνονται κατά 68%, ενώ πρέπει να σημειωθεί πως η έρευνα αυτή καλύπτει ημερολογιακά μόνο μια εβδομάδα πωλήσεων των iPhone 5s και 5c. Οι συσκευές της Apple κυκλοφόρησαν τις τελευταίες ημέρες του τρίτου τριμήνου του 2013 και πολύ πιθανόν να ήταν διαφορετικά τα αποτελέσματα της έρευνας είτε αυτή γινόταν πολύ πιο πριν είτε πολύ πιο μετά από την κυκλοφορία των νέων iPhone, όπως αναφέρει ο αναλυτής Anshul Gupta, της εταιρείας Gartner (Πίνακας 7). [7]

Πίνακας 7. Παγκόσμιες πωλήσεις κινητών σύμφωνα με την Gartner για το 2013.

**ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ SMARTPHONE ΑΝΑ ΠΩΛΗΤΗ ΤΟ 3Q2013**

<b>ΠΩΛΗΤΗΣ</b>	<b>3Q2013 ΠΩΛΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ*</b>	<b>3Q2013 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ</b>	<b>3Q2012 ΠΩΛΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ*</b>	<b>3Q2012 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ</b>
<b>SAMSUNG</b>	80356,8	32,10%	55045,2	32,10%
<b>APPLE</b>	30330	12,10%	24620,3	14,30%
<b>LENOVO</b>	12882	5,10%	6981	4,10%
<b>LG ELECTRONICS</b>	12055,4	4,80%	6986,1	4,10%
<b>HUAWEI</b>	11665,7	4,70%	7804,3	4,50%
<b>OTHERS</b>	102941,8	41,10%	70206,8	40,90%
<b>TOTAL</b>	<b>250231,7</b>	<b>100,00%</b>	<b>171652,7</b>	<b>100,00%</b>

\* ΠΩΛΟΥΜΕΝΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ

**ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ SMARTPHONE ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟ 3Q2013**

<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ</b>	<b>3Q2013 ΠΩΛΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ*</b>	<b>3Q2013 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ</b>	<b>3Q2012 ΠΩΛΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ*</b>	<b>3Q2012 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ</b>
<b>ANDROID</b>	205027,7	81,90%	124552,3	72,6
<b>IOS</b>	30330	12,10%	24620,3	14,30%
<b>MICROSOFT</b>	8912,3	3,60%	3993,6	2,30%
<b>BLACKBERRY</b>	4400,7	1,80%	8946,8	5,20%
<b>BADA</b>	633,3	0,30%	4454,7	2,60%
<b>SYMBIAN</b>	457,5	0,20%	4401,3	2,60%
<b>OTHERS</b>	475,2	0,20%	683,7	0,40%
<b>TOTAL</b>	<b>250231,7</b>	<b>100,00%</b>	<b>171652,7</b>	<b>100,00%</b>

**\* ΠΩΛΟΥΜΕΝΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ**

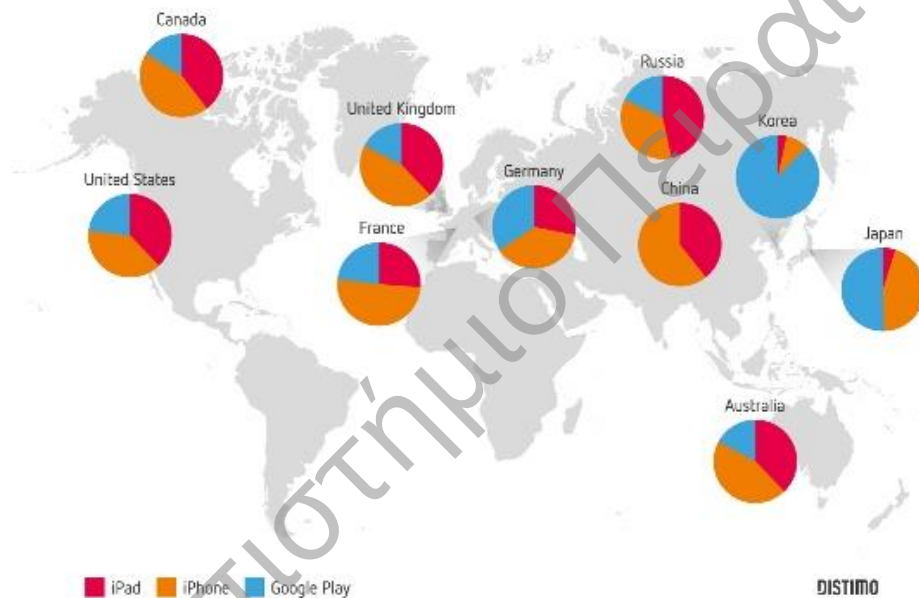
Πηγή: <http://techblog.gr/b2b/apple-loses-smartphone-market-q3-2013-0032/>

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί μία εξαγορά που ενδεχομένως να αλλάξει το κλάδο των κινητών συσκευών τα επόμενα χρόνια. Στις 2 Σεπτεμβρίου 2013, η Microsoft ανακοίνωσε ότι θα εξαγοράσει τις κινητές συσκευές της Nokia σε μια συμφωνία αξίας €3.79 δισ. Επίσης, αγόρασε το χαρτοφυλάκιο των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας της Nokia για 10 χρόνια, για € 1,65 δισ. Στις 25 Μαρτίου 2014 ολοκληρώθηκε επίσημα η εξαγορά, με την Microsoft να αποκτά τα δικαιώματα για τα εμπορικά σήματα των Asha και Lumia [17]. Πλέον, θα έχει περιορισμένη άδεια να χρησιμοποιεί το όνομα της η Nokia για τις συσκευές Series30 και Series40 για τα επόμενα δέκα χρόνια. Εν τω μεταξύ, η Nokia θα υπόκεινται σε ρήτρα μη ανταγωνισμού, ώστε να μην παράγει κινητές συσκευές, με την επωνυμία της μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2015 [16].

### 3.3.5 Τομέας των εφαρμογών

Στον τομέα των εφαρμογών, ο Δεκέμβριος 2013 ήταν ο πιο επιτυχημένος μήνας από τότε που έκανε την εμφάνιση του το App Store. Πιο συγκεκριμένα η Apple ανακοίνωσε ότι οι πελάτες της ξόδεψαν περισσότερα από 1 δισ. δολάρια κατεβάζοντας 3 δισ. συνολικά εφαρμογές. Καθ' όλη τη χρονιά, οι αγορές εφαρμογών άγγιξαν τα 10 δισ. δολάρια, ενώ οι προγραμματιστές κέρδισαν συνολικά μέχρι σήμερα, και από τότε που εμφανίστηκε το App store περίπου 15 δισ. δολάρια. [8]

Οι τέσσερις «αγορές» (stores) εφαρμογών αυτή τη στιγμή είναι το App Store, Android Market (Google Play), το BlackBerry World και το Windows Phone Store. Τα δύο τελευταία δεν μπορούν να αποτελέσουν κίνδυνο για την Apple και την Google, αν και δεν πρέπει να αγνοηθούν εντελώς, σύμφωνα με τον Tim Shepherd (Canalys Senior Analyst).



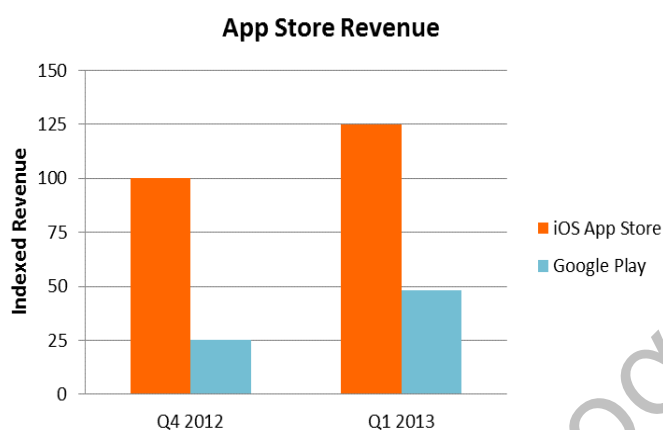
Διάγραμμα 11. Ποσοστά προτίμησης App Store και Google Play, σε 10 μεγάλες χώρες σύμφωνα με την DISTIMO.

Πηγή: <http://www.mobileworldlive.com/google-play-increasing-share-app-store-revenue>

Εν γένει, το App Store της Apple και το Google Play, εμφανίζουν ομοιότητες μεταξύ τους. Η Apple προσφέρει περισσότερες από 800.000 εφαρμογές, και η Google επίσημα απαριθμεί 700.000, αλλά εκθέσεις τρίτων αναφέρουν μεγαλύτερο αριθμό. Επίσης, το Google Play αυξάνεται ταχύτερα από ό, τι iOS App Store, τόσο σε λήψεις εφαρμογών όσο και σε έσοδα, ωστόσο δεν έχει πετύχει ακόμα τα έσοδα που προσφέρει το App Store στην Apple. Το BlackBerry World έχει τώρα πάνω από 100.000 εφαρμογές διαθέσιμες ενώ η Microsoft, με τη βοήθεια των εταιρών της, όπως η Nokia, σημειώνει μέχρι πρόσφατα, ικανοποιητική πρόοδο στην πλατφόρμα του Windows Phone.

Σύμφωνα με μια νέα έκθεση από το app analytics της εταιρείας App Annie, το iOS App Store έχει διατηρήσει την ηγετική θέση όσον αφορά την χρηματική αποτίμηση, κερδίζοντας

περίπου 2,6 φορές περισσότερα έσοδα κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2013 (διάγραμμα 12). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι χρήστες προμηθεύονται καινούργιες συσκευές όπως smartphones και tablets, και ενεργοποιούν εφαρμογές αποδεικνύοντας ότι τα έσοδα του iOS App Store παράγουν περίπου τέσσερις φορές περισσότερα έσοδα από ότι το Google Play.



Διάγραμμα 12. Σύγκριση εσόδων App Store και Google Play.

Πηγή: <http://techcrunch.com/2013/04/17/apple-and-googles-app-stores-now-neck-and-neck-except-on-the-metric-that-matters-most-to-developers-revenue/>

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι ΗΠΑ και η Ιαπωνία αποτελούν τις βασικές πηγές εσόδων του App Store, ενώ η Κίνα, κατετάγη τέταρτη. Χαρακτηριστικά, οι εφαρμογές που αποτελούν παιχνίδια, αντιπροσωπεύουν περίπου το 90% των εσόδων της Apple στη Κίνα ξεπερνώντας ακόμα και την αγορά των ΗΠΑ. Για το Google Play, οι χώρες που προσφέρουν τα περισσότερα έσοδα κατά σειρά είναι, η Ιαπωνία, η Νότια Κορέα, οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γερμανία, με τις τρεις πρώτες να αντιστοιχούν στο 70% των παγκόσμιων εσόδων, σύμφωνα με το App Annie. Τα παιχνίδια για το Google Play, αντιπροσωπεύουν το 95% των εσόδων στην Νότια Κορέα και πάνω από το 90% των εσόδων στην Ιαπωνία (διάγραμμα 11). [10]

Οι αναλυτές της Canalys συμφωνούν με τα αποτελέσματα του App Annie σε γενικές γραμμές, σημειώνοντας ότι το Apple App Store αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο ποσοστό, περίπου 74% των εσόδων, μεταξύ των τεσσάρων «αγορών» εφαρμογών, ενώ το Google Play διαθέτει ένα ποσοστό της τάξεως του 51% σε downloads και στις τέσσερις «αγορές».

Συνολικά, τα downloads σε όλες τις «αγορές» εφαρμογών ανήλθαν σε 13,4 δισ., και τα έσοδα σε 2,2 δισ. δολάρια. Τέλος, αν το Android κερδίζει την Apple στον τομέα των εφαρμογών, τότε είναι στο μερίδιο αγοράς, την ανάπτυξη και στον αριθμό των downloads, ωστόσο δεν την κερδίζει στην απόκτηση εσόδων από την πώληση εφαρμογών. [11]

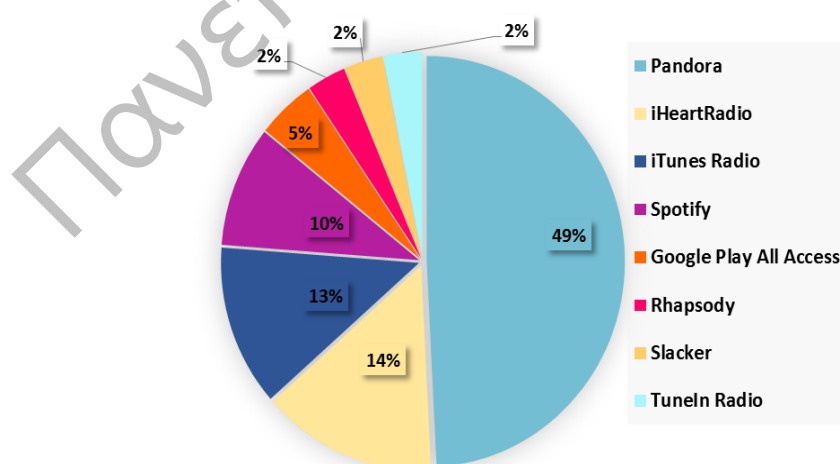
### 3.3.6 Τομέας της ψηφιακής μουσικής

Τα iTunes ως εφαρμογή πώλησης ψηφιακής μουσικής, αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο μέρος των συνολικών παγκόσμιων δαπανών στο συγκεκριμένο κλάδο. Ως εφαρμογή

κέρδισε περίπου τα τρία τέταρτα των παγκόσμιων καταναλωτικών δαπανών στην ψηφιακή μουσική το 2012, αφήνοντας ένα μικρό περιθώριο για άλλες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου και στις συνδρομητικές υπηρεσίες. Ωστόσο, η γεωγραφική επέκταση της ψηφιακής μουσικής και διείσδυση της στην αγορά εξηγεί τις μειώσεις στις ετήσιες δαπάνες σε μουσική. Αυτό συμβαίνει γιατί τα iTunes επεκτείνονται και σε λιγότερο πλούσιες χώρες, όπως η Ινδία, η Ρωσία, η Τουρκία και η Λατινική Αμερική.

Πρόσφατα με το iOS 7 η Apple έδωσε στην αγορά το iTunes Radio, με βασικό ανταγωνιστή το Pandora που λειτουργεί ως διαδικτυακό ραδιόφωνο με δυνατότητα αγοράς μουσικής, στις ΗΠΑ, Αυστραλία και Νέα Ζηλανδία. Άλλοι ανταγωνιστές του iTunes Radio και του iTunes είναι το Rdio που παρέχεται πρόσβαση σε αυτό από 35 χώρες, το Spotify που πρόσφατα ήρθε και στην χώρα μας, το Slacker που παρέχεται σε ΗΠΑ και Καναδά, το Google Play All Access, που έχουν πρόσβαση διαδικτυακοί χρήστες από 21 χώρες, το TuneIn Radio, το iHeartRadio και το Rhapsody. Το iTunes Radio δουλεύει όπως και το Pandora, προσφέρει δωρεάν μουσική στο iTunes ή σε οποιαδήποτε συσκευή της Apple, με διαφημίσεις, γεγονός που το διαφοροποιεί από πολλές υπηρεσίες της Apple καθώς καμία δεν δίνεται δωρεάν. Ενώ με συνδρομή \$25 το χρόνο παρέχει την υπηρεσία iTunes Match, η οποία επιτρέπει το streaming από το Internet σε άλλες φορητές συσκευές. [12]

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της Edison, το iTunes Radio ξεπέρασε ήδη το Spotify στις ΗΠΑ. Το Pandora όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 13, παραμένει η πιο δημοφιλής υπηρεσία streaming μουσικής στις Ηνωμένες Πολιτείες, με το 31% των ερωτηθέντων να δηλώνουν ότι έκαναν χρήση του μέσα στον τελευταίο μήνα, ενώ η νέα υπηρεσία της Apple πέρασε ήδη στην τρίτη θέση. Το iHeartRadio και το iTunes Radio ακολουθούν με 9% και 8% αντίστοιχα, ενώ το Spotify είναι στην τέταρτη θέση των υπηρεσιών streaming μουσικής, με 6%. Λιγότερο από έξι μήνες από την έναρξη του με το iOS 7, τον Σεπτέμβριο του 2013, το iTunes Radio ξεπέρασε αρκετούς ανταγωνιστές. Σήμερα προσφέρεται σε ΗΠΑ και εδώ κι ένα μήνα στην Αυστραλία, ενώ η Apple στοχεύει την επέκτασή του σε πάνω από 100 χώρες. [13]



Διάγραμμα 13. Το iTunes αποτελεί μία από τις δημοφιλέστερες υπηρεσίες streaming μουσικής στις ΗΠΑ.

Πηγή: <http://www.nextsmartphone.gr/blog/itunes-radio-is-already-more-popular-than-spotify-u-s/>



### 3.4 Όραμα και Αποστολή

Στην προσπάθεια να εντοπισθούν το όραμα και η αποστολή της Apple, διαπιστώθηκε η έντονη μυστικότητα που κρατά η εταιρεία, σε θέματα σχετικά με την οργάνωση και τα προϊόντα της. Ακόμα και οι εργαζόμενοι της, πολλές φορές δεν έχουν καν επίγνωση του τι συμβαίνει στην εταιρεία. Υπάρχουν αναφορές ότι οι περισσότεροι από αυτούς, δεν έχουν γνώση των επερχόμενων προϊόντων της και το αναμένουν όπως και οι καταναλωτές. Το ίδιο ενδεχομένως να ισχύει και για την αποστολή και το όραμά της.

#### 3.4.1 Η αποστολή της εταιρείας Apple Inc.

Το 2008, η Apple στις νέες κυκλοφορίες προϊόντων, έδινε μία εκδοχή της δήλωσης αποστολής που θα μπορούσε κανείς να πει, πως αντανakλούσε την ρητορική ικανότητα του Jobs:

*Η Apple σηματοδότησε την επανάσταση των προσωπικών υπολογιστών στη δεκαετία του 1970 με το Apple II και επαναπροσδιόρισε τον προσωπικό υπολογιστή στη δεκαετία του 1980 με το Macintosh. Σήμερα, η Apple συνεχίζει να ηγείται της βιομηχανίας στον τομέα της καινοτομίας με βραβευμένους υπολογιστές, το λειτουργικό σύστημα OS X, το iLife και επαγγελματικές εφαρμογές. Η Apple είναι επίσης επικεφαλής στην ψηφιακή επανάσταση των μέσων ενημέρωσης με το iPod για μουσική και βίντεο και το ηλεκτρονικό κατάστημα iTunes, και έχει εισέλθει στην αγορά κινητής τηλεφωνίας με το επαναστατικό iPhone.*

Αργότερα το 2010, η «επίσημη» δήλωση αποστολής στην ιστοσελίδα της Apple, ήταν η εξής:

*Η Apple σχεδιάζει τους Mac, τους καλύτερους προσωπικούς υπολογιστές στον κόσμο, μαζί με το OS X, iLife, iWork αλλά και επαγγελματικό λογισμικό. Οδηγεί την ψηφιακή επανάσταση της μουσικής μέσω των iPods που συνδέονται στο ηλεκτρονικό κατάστημα iTunes. Η Apple επαναπροσδιόρισε το κινητό τηλέφωνο με το επαναστατικό iPhone και το App Store το οποίο καθορίζει το μέλλον των κινητών μέσων μαζικής ενημέρωσης και των κινητών συσκευών.*

Σε ομιλία του νέου CEO Tim Cook στο Worldwide Developers Conference της Apple τον Ιούνιο του 2013 φαίνεται να υπαινίσσονταν μια δήλωση αποστολής, όταν μίλησε για τη δέσμευση της Apple να κάνει «τα καλύτερα» προϊόντα αντί για «τα περισσότερα» σε ποσότητα. Αυτή η ομιλία, και οι πρόσφατες διαφημιστικές καμπάνιες της Apple, έχουν ενδεχομένως ως στόχο να προκαλέσουν τους αγοραστές μέσα από τα προϊόντα τους.

Η Apple θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει μια σαφή δήλωση της αποστολής, ειδικά τώρα που η κατεύθυνση και το όραμά της στη μετά-Jobs εποχή είναι ακόμα ασαφής. Συνεπώς, θα έλεγε κανείς πως δήλωσης αποστολής του Jobs το 2008, είναι η πιο ολοκληρωμένη και σαφής. Διαθέτει αναφορά στο λόγο ύπαρξης της εταιρείας και την προσφορά της στη κοινωνία, δηλαδή η παραγωγή και προώθηση υπολογιστών άλλων συσκευών και εφαρμογών. Επίσης, διαφοροποιείται από τις άλλες του κλάδου, με συσκευές όπως το iPod

και το iPhone κατέχοντας πάντα την πρώτη θέση σε καινοτομίες στις αγορές του τεχνολογικό τομέα.

### 3.4.2 Το όραμα της εταιρείας Apple Inc.

Το όραμα πρέπει να αναφέρει τί επιθυμεί μία επιχείρηση να γίνει. Υπάρχουν αναφορές, ότι ένα διάσημο απόσπασμα ομιλίας του Steve Jobs στη δεκαετία του 1980 ήταν το όραμα της Apple :

*« ... Ο άνθρωπος είναι ο δημιουργός της αλλαγής σε αυτόν τον κόσμο. Ως εκ τούτου θα πρέπει να είναι πάνω από τα συστήματα και τις δομές, και να μην υπόκειται σε αυτές»*

Ενώ, σύμφωνα με τον Economist , το όραμα του Steve Jobs για την Apple την ίδια δεκαετία ήταν :

*«Η Apple συμβάλλει στον κόσμο δημιουργώντας τα εργαλεία, για το μυαλό εκείνο που θα προχωρήσει την ανθρωπότητα.»*

Το πιο σαφές όραμα της Apple θεωρείται το εξής:

*Η Apple επιθυμεί να προσφέρει την καλύτερη εμπειρία χρήσης υπολογιστών σε μαθητές, εκπαιδευτικούς, επαγγελματίες και καταναλωτές σε όλο τον κόσμο μέσω καινοτόμου υλικού, λογισμικού και υπηρεσιών Διαδικτύου.*

Αναφέρει με σαφήνεια τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. Έχει δεσμευτεί να προσφέρει τη βέλτιστη ποιότητα μέσω της συνεχούς έρευνας και την παραγωγή νέων προϊόντων που να είναι σε θέση να δώσουν στις αγορές-στόχους της, το ψηφιακό προϊόν που επιθυμούν. Θέτει τα πρότυπα ποιότητας της σε υψηλά επίπεδα, με την χρήση της λέξης «καλύτερη» και για πολλά χρόνια τώρα φαίνεται να το πετυχαίνει. Συνεπώς, ως εταιρεία έχει «δεσμευτεί» για την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών θέτοντας έτσι υψηλά πρότυπα για τους άλλους ανταγωνιστές.

### 3.5 Αγορές και κανάλια διανομής της Apple Inc.

Η Apple είναι μια εταιρεία γνωστή για την κατοχή πολλαπλών καναλιών διανομής για την παροχή των προϊόντων της, προς τους πελάτες της. Έχει δημιουργήσει διαφορετικά εργοστάσια παραγωγής για να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών ανά ήπειρο. Η εγκαταστάσεις της στην Καλιφόρνια ικανοποιούν τις ανάγκες των αμερικάνων καταναλωτών. Η ευρωπαϊκή μονάδα παραγωγής, εξυπηρετεί τους ευρωπαϊούς πελάτες και στην Ασία εξυπηρετούνται από το εργοστάσιο που διαθέτει στη Σιγκαπούρη. Η στρατηγική αυτή βοήθησε την εταιρεία να βελτιστοποιήσει το κόστος διανομής [18].

Οι πελάτες της εταιρείας είναι κατά κύριο λόγο οι καταναλωτές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, ο τομέας της εκπαίδευσης και οι κυβερνητικοί οργανισμοί. Η εταιρεία πωλεί

τα δικά της προϊόντα και μεταπωλεί προϊόντα τρίτων απευθείας στους καταναλωτές μέσω μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καταστημάτων λιανικής ή διαδικτυακών καταστημάτων ωστόσο διαθέτει και δικά της καταστήματα. Χρησιμοποιεί μια ποικιλία των έμμεσων καναλιών διανομής, όπως δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, έμποροι χονδρικής, λιανοπωλητές και μεταπωλητές. Κατά τη διάρκεια του 2013, οι καθαρές πωλήσεις της εταιρείας μέσω άμεσων και έμμεσων καναλιών διανομής της αντιπροσώπευαν το 30% και 70%, αντίστοιχα, των συνολικών καθαρών πωλήσεων.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί υψηλής ποιότητας «εμπειρία αγοράς» στους πελάτες των προϊόντων της, η εταιρεία συνεχίζει να επεκτείνει και να βελτιώνει τις δυνατότητες διανομής των προϊόντων μέσω της επέκτασης του αριθμού των δικών σημείων λιανικής πώλησης σε όλο τον κόσμο. Χαρακτηριστικό είναι ότι, τα πρώτα χρόνια, η εταιρεία ήθελε να ελέγχει ολόκληρη τη διανομή των προϊόντων μόνη της, που επιτρέπει την άμεση προσέγγιση των πελατών. Ωστόσο, σταδιακά, άρχισε να χρησιμοποιεί μεγάλης κλίμακας λιανικής πώλησης μεταπωλητές όπως το AT&T, το Wal-Mart και το Best Buy. Διαθέτει επίσης, πρόγραμμα για την ενίσχυση των πωλήσεων της μέσω μεταπωλητών. Μέσω του προγράμματος «Premium Reseller» της Apple, ορισμένοι από τους μεταπωλητές εστιάζουν στη πολιτική της Apple παρέχοντας υψηλού επιπέδου τεχνολογία, δυνατότητες ολοκλήρωσης και υπηρεσίες υποστήριξης.

Τα καταστήματα λιανικής πώλησης των Apple προϊόντων βρίσκονται συνήθως σε μεγάλα εμπορικά κέντρα και κεντρικές αγορές μεγάλων πόλεων [20]. Με τη λειτουργία των καταστημάτων της και την τοποθέτησή τους σε υψηλής επισκεψιμότητας περιοχές, επιτυγχάνει να διασφαλίσει ένα υψηλό αριθμό πελατών και να βελτιώσει την ποιότητα στην «εμπειρία αγοράς» των προϊόντων. Τα καταστήματα αυτά διαθέτουν καταρτισμένο προσωπικό, ώστε να παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες για την επιλογή hardware, software και άλλων αξεσουάρ και περιφερειακών που συμπληρώνουν τα προϊόντα της εταιρείας.

Ως εταιρεία έχει επίσης δεσμευτεί να παρέχει λύσεις πληροφορικής σε στον τομέα της εκπαίδευσης, παρέχεται μια σειρά συσκευών, υπηρεσιών και προγραμμάτων-εφαρμογών για αυτούς τους σκοπούς. Υποστηρίζονται προγράμματα μάθησης μέσω κινητών συσκευών διαδικτυακά, και πρόσβαση σε συναφή προγράμματα μέσω του iTunes U, μια πλατφόρμα που επιτρέπει στους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς να μοιράζονται και να διανέμουν εκπαιδευτικά μέσα [21]. Δηλαδή, τα προϊόντα αυτά πωλούνται στην αγορά της εκπαίδευσης ηλεκτρονικά, αλλά και από μεταπωλητές μέσω φυσικών ή ηλεκτρονικών καταστημάτων.

Επίσης πουλά προϊόντα υλικού και λογισμικού της σε επιχειρήσεις και κυβερνητικούς οργανισμούς σε όλο το κόσμο. Έχει δεσμευτεί να εξασφαλίζει την απαιτούμενη αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, συμβατότητα και ευκολία χρήσης των προϊόντων της σε διαδικασίες τέτοιων οργανισμών. Ενώ παρέχεται και συμβατότητα με εφαρμογές και υπηρεσίες τρίτων εταιρειών καθώς και παραμετροποιήσεις (customize) με τη χρήση λογισμικών «εργαλείων» που η ίδια παρέχει. Τέλος, παρόλο που οι μεγάλοι οργανισμοί προτιμούν σε πολλές περιπτώσεις τα προϊόντα της, κανένας πελάτης δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου δεν αντιπροσωπεύει πάνω από το 10% των καθαρών πωλήσεων τα έτη 2011-2013.

Συνεπώς, έχει καταφέρει μια συγχώνευση των καναλιών διανομής παρέχοντας τα προϊόντα της μέσω διαδικτυακών καταστημάτων και καταστημάτων λιανικής πώλησης και μέσω μεγάλων αλυσίδων μεταπωλητών. Η Apple τονίζει ότι την απασχολεί ιδιαίτερα η «εμπειρία» αγοράς των προϊόντων της από τους πελάτες. Ως εκ τούτου, προσπαθεί να ανταποκριθεί στις μεγάλες αγορές είτε μέσω δικών της καταστημάτων λιανικής πώλησης είτε μέσω μεγάλων μεταπωλητών. Ως τρόπο πώλησης χρησιμοποιεί και ηλεκτρονικά καταστήματα επιτρέποντας στους καταναλωτές ελευθερία αγοράς, ανά πάσα στιγμή και από οπουδήποτε. Αυτό βοήθησε την Apple να προσεγγίσει πελάτες, σε αγορές όπου η φυσική εγκατάσταση της εταιρείας ή καταστήματα μεταπωλητών δεν είναι διαθέσιμα, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος της συντήρησης του φυσικού καταστήματος. Ωστόσο, ως μειονέκτημα προστίθεται το γεγονός ότι η εταιρεία αναλαμβάνει τη φροντίδα των φόρων αποστολής και των εισαγωγικών δασμών τα online καταστήματα. [22]

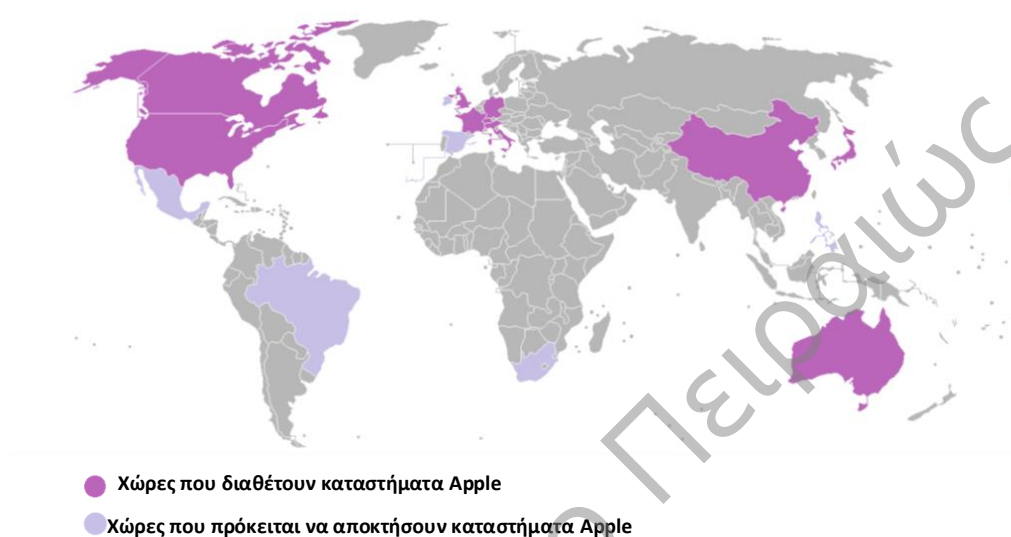
Μέχρι και σήμερα, η Apple έχει 415 καταστήματα λιανικής πώλησης σε 13 χώρες, πιο συγκεκριμένα διαθέτει 253 στις ΗΠΑ, 37 στο Ηνωμένο Βασίλειο, 29 στον Καναδά, 20 στην Αυστραλία, 16 στη Γαλλία, 14 στην Ιταλία, 12 στην Γερμανία, 10 στην Ισπανία, 8 στην Κίνα, 7 στην Ιαπωνία, 3 στην Ελβετία, 3 στο Χονγκ Κονγκ (Κίνα), 2 στην Σουηδία και 1 στην Ολλανδία [20]. Στα καταστήματα αυτά, πωλούνται Macintosh υπολογιστές, το λογισμικό της εταιρείας, iPods, iPads, iPhones, Apple TV και αξεσουάρ άλλων εταιρειών για τα προϊόντα της, καθώς και άλλα καταναλωτικά ηλεκτρονικά προϊόντα. Ορισμένα από αυτά, διαθέτουν αίθουσα προβολών για παρουσιάσεις, εργαστήρια και χώρους για εκπαίδευση των καταναλωτών στα προϊόντα της Apple. Όλα τα καταστήματα προσφέρουν τεχνική υποστήριξη και επισκευές των συσκευών Apple με τα Genius Bar.



Εικόνα 1. Η επίσημη σελίδα και το ηλεκτρονικό κατάστημα της Apple ανά το κόσμο.  
Πηγή: [appleappraisal.worldpress.com](http://appleappraisal.worldpress.com)

Επίσης, το ηλεκτρονικό κατάστημα της είναι διαθέσιμο σε 38 χώρες, ενώ σε 97 χώρες παρέχει κάποιου είδους σελίδα στο Διαδίκτυο. Μόνο 88 έχουν επίσημες ιστοσελίδες της εταιρείας, ενώ 9 έχουν μόνο επίσημες σελίδες ορισμένων συσκευών. Εξαιρέσεις αποτελούν

η Ινδία και η Κίνα που υπάρχει ηλεκτρονικό κατάστημα, αλλά δεν πωλούνται τα προϊόντα της μέσω της ιστοσελίδας, αλλά απλώς επιτρέπεται η περιήγηση και παρουσίαση τους. Σε χώρες που δεν παρέχεται επίσημο online κατάστημα οι ιστοσελίδες διαθέτουν συνήθως μια ενότητα που υποδεικνύει τοπικούς μεταπωλητές. Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι, η διαδικτυακή πώληση αποφέρει στην εταιρεία παγκόσμιες πωλήσεις ύψους \$16 δισ. δολαρίων.



Εικόνα 2. Χώρες που διαθέτουν καταστήματα της Apple ανά το κόσμο.  
Πηγή: [appleappraisal.worldpress.com](http://appleappraisal.worldpress.com)

Στη χώρα μας, οι κύριοι μεταπωλητές της Apple είναι οι Document, Golden-i, i-System, iStorm. Επίσης προϊόντα της πωλούνται και μέσω των, Ace Hellas, Unisystems, AM Computing, Kernel Εφαρμογές Πληροφορικής, Comart, Piraeus Data Center. Ενώ έμποροι λιανικής πώλησης είναι τα καταστήματα, Γερμανός, Cosmote, Wind, Vodafone και Carrefour για την πώληση iPhone και iPod. Άλλα καταστήματα λιανικής πώλησης είναι τα Electronet, Electroworld, Media Markt, Multirama, Public, You.gr, Ηλεκτρονική και Κωτσόβολος. Ως επιμέρους διανομέας στην Ελλάδα είναι η εταιρεία Info Quest Technologies. Στην Ελλάδα, δεν υπάρχει Apple Store ούτε είναι εφικτή η διαδικτυακή αγορά από την επίσημη σελίδα της εταιρείας παρά μόνο μέσα από τη χρήση των σελίδων ορισμένων μεταπωλητών.

### 3.6 Εταιρική Διακυβέρνηση

Το πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης της Apple διαμορφώνεται μέσω των κατευθυντήριων γραμμών διακυβέρνησης που έχει υιοθετήσει το Διοικητικό Συμβούλιο σε συνδυασμό με τα άρθρα του καταστατικού και του κανονισμού της εταιρείας. [23]

Το Διοικητικό Συμβούλιο [24] επιβλέπει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO) και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ως προς την ικανή και ηθική λειτουργία της εταιρείας σε καθημερινή βάση και διασφαλίζει την μακροπρόθεσμη εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων. Τα μέλη του αναμένεται να έχουν ενεργό ρόλο και να διασφαλίζουν ότι η εταιρεία είναι προσηλωμένη στην επιτυχία μέσω της διατήρησης υψηλών προτύπων υπευθυνότητας και ηθικής.

Η πολιτική της εταιρείας για την ανεξαρτησία των συμβούλων είναι ότι πρέπει κατ'ελάχιστον η πλειοψηφία αυτών να αποτελείται από εξωτερικούς/ανεξάρτητους συμβούλους. Το υφιστάμενο οκταμελές Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από επτά εξωτερικούς συμβούλους, με μόνο εσωτερικό σύμβουλο τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας. Η συγκεκριμένη πολιτική αποτελεί δείγμα της τάσης στις Ηνωμένες Πολιτείες όπου ένα μεγάλο ποσοστό εταιρειών είναι υπέρ ενός μεγάλου αριθμού εξωτερικών συμβούλων στα διοικητικά συμβούλια. Κάτι τέτοιο δεν έχει ακόμα αποδειχθεί ότι οδηγεί σε αυξημένες οικονομικές επιδόσεις και υπάρχουν θεωρίες που υποστηρίζουν τόσο την ύπαρξη περισσότερων ή λιγότερων εξωτερικών συμβούλων με διαφορετικά επιχειρήματα.[25]

Επιπλέον, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου αναμένεται να μην συμμετέχουν σε πολλά Δ.Σ. τρίτων εταιρειών, με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εταιρείας να περιορίζεται σε δύο επιπλέον και τα άλλα μέλη να περιορίζονται σε τέσσερα. Κάτι τέτοιο είναι αναμενόμενο λόγω του χρόνου και των πόρων που πρέπει ένα μέλος να αφιερώνει για την ορθή και αποτελεσματική διαχείριση των θεμάτων της κάθε εταιρείας, αφού η συμμετοχή του σε πολλά διαφορετικά Συμβούλια ενέχει κινδύνους όπως την έλλειψη ενδιαφέροντος για ενεργή συμμετοχή, την αρτιότητα τήρησης όλων των καθηκόντων του και τη δημιουργία συγκρουόμενων συμφερόντων.

Άλλες βασικές αρμοδιότητες των μελών του Δ.Σ. πέραν της άσκησης των καθηκόντων τους σχετικά με τη λειτουργία της εταιρείας και την εξυπηρέτηση των μετόχων της είναι η συμμετοχή τους στην *ετήσια συνέλευση των μετόχων*, ο προγραμματισμός και η συμμετοχή τους στα Διοικητικά Συμβούλια της εταιρείας που θα γίνουν τουλάχιστον τέσσερις φορές μέσα σε ένα χρόνο και η συμμετοχή τους στις επιτροπές που συμμετέχουν, καθώς και η δημιουργία και τήρηση μιας ατζέντας στην αρχή του έτους με θέματα προς συζήτηση και η δημιουργία τυχών νέων αντικειμένων που δεν υπάρχουν ήδη σε αυτήν.

Το Δ.Σ. επίσης εξετάζει τακτικά το αν θα πρέπει ο ρόλος του Προέδρου να κατέχεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας και αν όχι, αν θα πρέπει ο Πρόεδρος να είναι μέλος εκτός ή εντός εταιρείας. Αυτή τη στιγμή ο ρόλος του Προέδρου του Δ.Σ. της Apple κατέχεται από τον Arthur D. Levinson, ο οποίος είναι εξωτερικό μέλος ενώ Διευθύνων Σύμβουλος είναι ο Tim Cook.

Οι τρεις υπάρχουσες Επιτροπές του Δ.Σ. και οι αρμοδιότητές τους έχουν ως εξής:

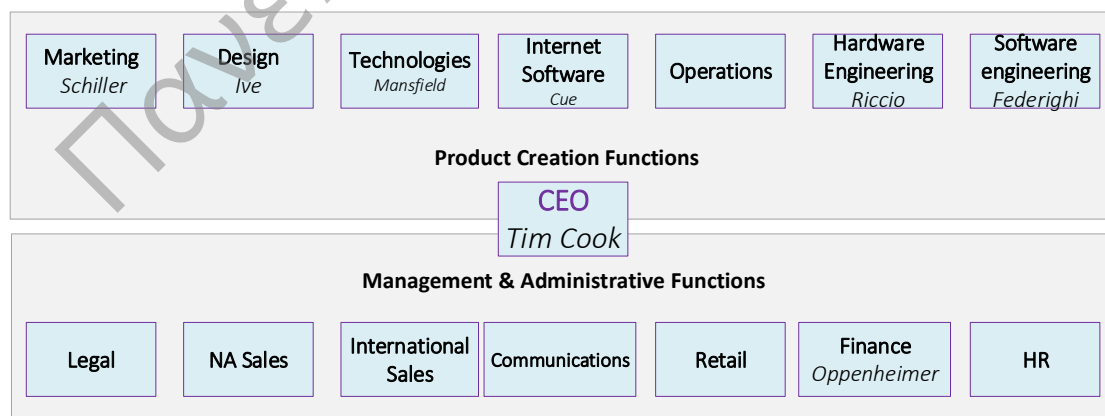
- Η *Επιτροπή Διορισμού και Εταιρικής Διακυβέρνησης* ασχολείται με θέματα διακυβέρνησης της εταιρείας και με την εξέταση και αναφορά στο Δ.Σ. σχετικά με τα προσόντα και την επιλογή των μελών του και την υποψηφιότητα νέων μελών.

- Η Επιτροπή Ελέγχου και Οικονομικών βοηθάει το Δ.Σ. στην επίβλεψη και παρακολούθηση:
  - οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και άλλων οικονομικών ζητημάτων που δίνονται στους μετόχους και άλλους
  - συμμόρφωσης σε νομικά και κανονιστικά ζητήματα και δημόσιες αξιώσεις
  - ανεξάρτητων ελεγκτών, συμπεριλαμβανομένων των προσόντων και της ανεξαρτησίας τους
  - συστημάτων εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας
  - οικονομικών θεμάτων και θησαυροφυλακίου
  - εταιρικής διαχείρισης κινδύνου, ασφάλειας δεδομένων και ιδιωτικότητας
  - της ελεγκτικής, λογιστικής και γενικά οικονομικής διαδικασίας αναφοράς.
- Η Επιτροπή Αποζημιώσεων θεσπίζει και τροποποιεί προγράμματα αποζημιώσεων και κινήτρων, επιθεωρεί και εγκρίνει αποζημιώσεις και βραβεία κάτω από ισχύοντα προγράμματα για τα στελέχη της εταιρείας και δρα σαν διαχειριστική επιτροπή για προγράμματα περιουσιακής αποζημίωσης.

### 3.6.1 Οργανωτική δομή και Εταιρική Κουλτούρα της Apple

Όπως προαναφέρθηκε, το πρόβλημα με την Apple είναι ότι λίγοι γνωρίζουν ποια είναι η οργανωτική δομή της, καθώς την κρατάει μυστική. Ακόμα και οι εργαζόμενοι δεν είναι καλά πληροφορημένοι για το πώς η εταιρεία είναι οργανωμένη. Έχει διαπιστωθεί ότι δεν υπάρχει επικεφαλής σε κανένα τομέα, όπως για παράδειγμα κάποιος επικεφαλής για τις συσκευές ανά κατηγορία "iPhone" ή "iPad". Ενώ, δεν υπάρχει και οργανωτική συνοχή στον τρόπο που η εταιρεία αναφέρει τις οικονομικές της επιδόσεις.

Με χρήση βασικών πληροφοριών για τους εργαζόμενους και την δομή που έχουν δοθεί κατά το παρελθόν, δημιουργήθηκε το παρακάτω οργανόγραμμα (διάγραμμα 14) :



Διάγραμμα 14. Οργανόγραμμα της Apple Inc.

Πηγή: <http://www.asymco.com/2013/07/03/understanding-apples-organizational-structure/>

Η Apple παρουσιάζεται ως υπερήφανη για την εταιρική κουλτούρα της. Παρατηρείται ότι βασικό χαρακτηριστικό της, είναι η καλλιέργεια της καινοτομίας. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που κάθε χρόνο, προσφέρει νέα προϊόντα, με νέες δυνατότητες και λειτουργίες που πολλές φορές είναι μοναδικές ανάμεσα στα αντίστοιχα προϊόντα της αγοράς. Αδιαμφισβήτητα, έχει διαμορφώσει την κουλτούρα εταιρείας που παρέχει συσκευές και λογισμικό προσεγμένα ακόμα και στις πιο μικρές λεπτομέρειες.

Ένα άλλο στοιχείο της κουλτούρας της, είναι η έμφαση στην οικολογία. Αυτό ενδεχομένως να το πετυχαίνει στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη, ανακυκλώνουν τα προϊόντα της, προσφέροντας κουπόνια επόμενων αγορών σε όσους έχουν οικολογική συνείδηση. Σε μια προσπάθεια να μειώσει τους ρύπους, προτρέπει τους υπαλλήλους της να χρησιμοποιούν τα μέσα μαζικής μεταφοράς. Στο Cupertino προσφέρει δωρεάν υπηρεσία μεταφοράς στους υπαλλήλους, με λεωφορεία που χρησιμοποιούν βιο-ντίζελ. Σκοπός αποτελεί, να μειωθεί το κόστος μετακίνησης για τους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα να μειωθούν και οι εκπομπές ρύπων που απελευθερώνονται στην ατμόσφαιρα. Ωστόσο, όπως αναφέρεται στη συνέχεια του κεφαλαίου, δεν έχει την ίδια επιτυχία στην διαμόρφωση της οικολογικής συνείδησης των προμηθευτών της, στις αναπτυσσόμενες χώρες. Έτσι, η Apple θα πρέπει να ευαισθητοποιηθεί περιβαλλοντικά περισσότερο, αναγνωρίζοντας ότι τα κέρδη δεν επιτυγχάνονται μόνο μειώνοντας το κόστος, αλλά και δίνοντας έμφαση στην ποιότητα ζωής και την υγεία των εργαζομένων.

Στα χαρακτηριστικά της προστίθεται, ένα εργασιακό περιβάλλον δύσκολο αλλά και δημιουργικό. Εμφανίζεται ως μία εταιρεία, που δεν είναι πολύ τυπική ιεραρχικά αλλά περισσότερο προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα. Προσφέρει, ευκαιρίες σταδιοδρομίας σε νέους ανθρώπους δημιουργικούς με έμφαση στο ομαδικό πνεύμα, προσφέροντας ασφάλεια, αμοιβές και αποζημιώσεις ως οφείλει στους εργαζόμενους της. Όπως τονίζει σε δυνητικούς υπαλλήλους της, διασφαλίζει, ότι η εταιρική οργάνωση έχει επίπεδη δομή, χωρίς τις γραφειοκρατικές διαστρωματώσεις που παρουσιάζουν άλλες εταιρείες. Αναφέρει επίσης, ότι δεν τηρούνται αυστηρά ωράρια, αντ'αυτού χαρακτηρίζει το εργασιακό της περιβάλλον ως καινοτόμο και συνεργατικό όπου η εργασία γίνεται «με το σωστό τρόπο».

Η εταιρική κουλτούρα της, αφορά και τους εργαζόμενους λιανικής πώλησης στα καταστήματά της. Επιθυμεί να διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι αυτοί, θα κάνουν κάθε πελάτη να αισθάνεται ευπρόσδεκτος. Προκειμένου να διατηρεί τα ιδιαίτερα επιτυχημένα καταστήματά της, όπως αναφέρθηκαν στο υποκεφάλαιο 3.5, εκπαιδεύει τους συγκεκριμένους υπαλλήλους κατάλληλα, τους προσφέρει χρηματικά bonus και δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης. Στους νεότερους σε ηλικία υπαλλήλους, προσφέρει ευκαιρίες πρακτικής άσκησης και την δυνατότητα να γίνουν εκπρόσωποί της στα σχολεία τους.

Τέλος, βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας της είναι η μυστικότητα που διατηρεί, δημιούργημα του Steve Jobs που μπορεί να βλάψει το brand name της στην μετά Jobs εποχή. Οι δυσλειτουργικές πτυχές αυτού του χαρακτηριστικού οδήγησαν την εταιρεία στο χείλος της καταστροφής παλιότερα. Διατηρείται ωστόσο ακόμα και σήμερα από τον Tim Cook, γεγονός που δημιουργεί ερωτήματα σχετικά με τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της σε μακροπρόθεσμη βάση.



### 3.7 Εταιρική Υπευθυνότητα

Η Apple δεν δημοσιεύει ξεχωριστή έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας. Ωστόσο, πληροφορίες για σχετικά θέματα παρέχονται στην έκθεση του κώδικα δεοντολογίας των προμηθευτών της [26]. Επίσης, έχει δημοσιεύσει μία έκθεση επιχειρηματικής ηθικής [27] ενώ τέλος στην ιστοσελίδα της παρέχονται πληροφορίες για τις μεθόδους που χρησιμοποιεί, ως εταιρεία, προκειμένου να χαρακτηρίζεται περιβαλλοντικά υπεύθυνη[28].

Ο κώδικας δεοντολογίας της Apple διαμορφώνεται σύμφωνα με τα:

- Κώδικας δεοντολογίας του της βιομηχανίας ηλεκτρονικών ειδών (Electronic Industry Code of Conduct- EICC)
- Ηθική Εμπορίας (Ethical Trading Initiative- ETI)
- Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (International Labor Organization's - ILO)
- Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (Universal Declaration of Human Rights- UDHR)
- Διεθνή πρότυπα εργασίας (International Labor Standards)
- Social Accountability International (SAI)
- Οικολογική Διαχείριση και Ελεγκτικοί Μηχανισμοί (Eco Management & Audit System)
- SA 8000
- Κώδικας Ασφάλειας και υγείας (ILO Code)
- National Fire Protection Association
- OECD
- OHSAS 18001
- Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών κατά της Διαφθοράς
- Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ
- Πρότυπα των ΗΕ για την ευθύνη των πολυεθνικών εταιρειών όσον αφορά τα ανθρώπινα δικαιώματα

#### 3.7.1 Αρχές Επιχειρηματικής Δεοντολογίας

Οι αρχές επιχειρηματικής δεοντολογίας καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιείται η Apple σε όλο τον κόσμο. Οι αρχές αυτές είναι:

- **Εντιμότητα**- Εφαρμογή ηθικών προτύπων στις επιχειρηματικές συναλλαγές.
- **Σεβασμός**- Στους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, και τη κοινωνία στο σύνολό της.
- **Εμπιστευτικότητα**- Διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών της Apple και των πληροφοριών των πελάτες, των προμηθευτών και των εργαζομένων.
- **Συμμόρφωση**- Διασφάλιση ότι όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις συμμορφώνονται με όλους τους ισχύοντες νόμους και τους κανονισμούς.

Οι βασικοί πυλώνες της επιχειρηματικής δεοντολογίας εφαρμόζονται στις επιχειρηματικές σχέσεις που έχει η Apple, με τους:

- ο Πελάτες
- ο Κοινωνία και την Κυβέρνηση
- ο Υπαλλήλους και εξωτερικούς υπαλλήλους
- ο Μετόχους

Επιπλέον, η Apple παρέχει στους εργαζομένους την δυνατότητα να αναφέρουν οποιοδήποτε παράπτωμα πέσει στην αντίληψη τους στην επιτροπή ελέγχου και οικονομικών.

### 3.7.2 Κώδικας Δεοντολογίας Προμηθευτών

Στην έκθεση, σχετικά με τον κώδικα δεοντολογίας των προμηθευτών της η Apple αναφέρει ότι σέβεται και υπακούει στους διεθνείς κανονισμούς για ποικίλα ζητήματα όπως αναφέρονται στη συνέχεια.

**Ανθρώπινα Δικαιώματα στην εργασία.** Υποστηρίζει ότι εφαρμόζει όλους τους κανονισμούς που σχετίζονται με την καταπολέμηση της οποιαδήποτε μορφής παρενόχλησης καθώς και των διακρίσεων των υπαλλήλων. Λαμβάνονται μέτρα κατά της ακούσιας και παιδικής εργασίας. Προστατεύει τους σπουδαστές εργαζόμενους και περιορίζει τις ώρες εργασίας όλων των εργαζομένων στα επιτρεπτά από τους νόμους ωράρια. Παρακολουθεί τους προμηθευτές της ώστε να καταβάλλουν στους εργαζόμενους τους, μισθούς και τα οφέλη που δικαιούνται. Τέλος, διασφαλίζει το δικαίωμα των εργαζομένων να δημιουργούν σωματεία προκειμένου να διαπραγματεύονται συλλογικά, θέματα που τους αφορούν.

**Υγεία και Ασφάλεια.** Οι προμηθευτές οφείλουν να παρέχουν και να διατηρούν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον και να ενσωματώνουν ορθές πρακτικές διαχείρισης της υγείας και της ασφάλειας στις εγκαταστάσεις τους. Σύμφωνα με την έκθεση της Apple, οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να καταγγείλουν ανθυγιεινές συνθήκες εργασίας. Σε αυτά τα πλαίσια, διασφαλίζεται η ασφάλεια και πρόληψη κινδύνων, μέσα από μία σειρά από διαδικασίες, μηχανικών και διοικητικών ελέγχων. Επίσης, οι προμηθευτές οφείλουν να έχουν προσδιορίσει και εκτιμήσει πιθανές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν οποιοδήποτε πιθανό κίνδυνο. Για όσα προϊόντα εισάγονται στις ΗΠΑ, οι προμηθευτές οφείλουν να συμμορφώνονται με τις διαδικασίες ασφαλείας των αμερικανικών τελωνίων (C-TPAT). Η Apple υποχρεώνει τους προμηθευτές να εφαρμόζουν σχέδια διορθωτικών μέτρων για τον περιορισμό των κινδύνων καθώς και να παρέχουν την αναγκαία ιατρική περίθαλψη στους εργαζομένους τους. Οι συνθήκες εργασίας θα πρέπει να υπακούν στους διεθνείς κανονισμούς και να παρέχεται εκπαίδευση για την υγεία και την ασφάλεια στους εργαζόμενους.

**Προστασία του περιβάλλοντος.** Όλοι οι προμηθευτές οφείλουν να αναπτύσσουν, να εφαρμόζουν και να διατηρούν περιβαλλοντικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές. Η διαχείριση των αποβλήτων πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνεται η πιθανότητα απόρριψης ή ανακύκλωσης επικίνδυνων ουσιών. Η Apple έχει θέσει προδιαγραφές σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να κατασκευάζονται τα προϊόντα της και απαιτεί την τήρησή τους. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να διενεργείται τακτική παρακολούθηση των επιδόσεων των συστημάτων επεξεργασίας λυμάτων, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες μόλυνσης του περιβάλλοντος. Ενώ, επιβάλλεται και η εφαρμογή μεθόδων για μείωση των της κατανάλωσης των φυσικών πόρων.

**Κώδικας δεοντολογίας προμηθευτών.** Η Apple προσπαθεί να θέτει υψηλά πρότυπα ηθικής και δεοντολογίας στους προμηθευτές της. Στα πλαίσια της επιχειρηματικής ακεραιότητας δεν επιτρέπονται η διαφθορά, οι εκβιασμοί, η υπεξαίρεση, η δωροδοκία και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι ανταγωνιστών με αθέμιτο τρόπο. Οι προμηθευτές οφείλουν να ακολουθούν τους ισχύοντες νόμους κατά της διαφθοράς των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται, συμπεριλαμβανομένου του FCPA (Foreign Corrupt Practices Act). Στην έκθεση, αναφέρεται ότι πρέπει να καταγράφονται με ακρίβεια οι πληροφορίες που αφορούν τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, την εργασία, την υγεία και την ασφάλεια, καθώς και περιβαλλοντικές πρακτικές που ακολουθούνται χωρίς παραποίηση ή διαστρέβλωση. Αναφέρονται επίσης και κανονισμοί για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, προκειμένου να εξασφαλίζεται η προστασία της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας την οποία και εφαρμόζουν. Ενώ, όλοι οι προμηθευτές οφείλουν να παρέχουν ένα ανώνυμο μηχανισμό καταγγελιών για τους διευθυντές και τους εργαζόμενους. Οι πληροφοριοδότες (whistleblowers) απαιτείται να προστατεύονται με έγγραφα εμπιστευτικότητας και σύμφωνα με τους νόμους.

**Σεβασμός στην κοινότητα που δραστηριοποιούνται.** Όλοι οι προμηθευτές πρέπει να συμβάλλουν στην προώθηση της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, των κοινοτήτων που δραστηριοποιούνται.

**Υπεύθυνη εξόρυξη ορυκτών πόρων.** Η Apple απαιτεί διεξοδικούς ελέγχους σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού προμηθειών πρώτων υλών, προκειμένου να διαπιστωθεί αν τα εν λόγω μέταλλα χρηματοδοτούνται άμεσα ή έμμεσα από παραβάτες των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Ως επισφράγιση των παραπάνω, οι προμηθευτές επιβάλλεται να διαθέτουν ένα σύστημα διαχείρισης που διευκολύνει τη συμμόρφωση με τον κώδικα δεοντολογίας και τους νόμους. Το σύστημα αυτό πρέπει να εντοπίζει και να μετριάξει τους λειτουργικούς κινδύνους. Ενώ επίσης, οι προμηθευτές, προκειμένου να συνεργαστεί η Apple μαζί τους, θα πρέπει να έχουν εξασφαλίσει τα παρακάτω:

- Δήλωση αποστολής
- Ελεγκτικούς μηχανισμούς διοίκησης (αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων, μέτρηση της αποδοτικότητας, ελεγκτικοί μηχανισμοί και αξιολογήσεις)
- Δημιουργία κι κοινοποίηση εγγράφων αξιολογήσεων
- Ελεγκτικούς μηχανισμούς για τις διαδικασίες, στο σύνολό τους

Η στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης για την κατασκευή των προϊόντων, έχει θέσει ζητήματα, σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων τόσο από την ίδια την Apple όσο και από μερικούς από τους προμηθευτές της.

Το 2006, η βρετανική εφημερίδα The Daily Mail άσκησε έντονη κριτική με ένα άρθρο που τιτλοφορούνταν «Η σκληρή πραγματικότητα της κατασκευής των iPod σε κινέζικα εργοστάσια». Το συγκεκριμένο άρθρο κατήγγειλε ότι οι συνθήκες εργασίας ήταν τραγικές με εξαιρετικά χαμηλούς μισθούς, υποχρεωτικές υπερωρίες για τους εργαζόμενους της Foxconn και της Asustek. Η κατάσταση αυτή, οδήγησε πολλούς εργαζόμενους στην αυτοκτονία. Δυστυχώς, ακόμα και σήμερα αυτό το πρόβλημα δεν έχει καταπολεμηθεί παρόλο που έχουν ληφθεί ποικίλα μέτρα.

Στις αρχές του 2009 συνέβη ένα άλλο περιστατικό, αυτή τη φορά με άλλο προμηθευτή της Apple, την Wintek. Η συγκεκριμένη εταιρεία παρήγαγε οθόνες. Άρχισε να χρησιμοποιεί το n-hexane, ως ουσία καθαρισμού. Αυτό συνέβη, καθώς έπρεπε να ανταποκριθεί στις μεγάλες παραγγελίες της Apple και επειδή αυτή η ουσία αυτή, λειτουργεί ως πολύ καλό καθαριστικό. Ωστόσο, η εξάτμιση του n-hexane μετά τη χρήση είναι ταχύτατη καθώς βασίζεται στην αλκοόλη, καθιστώντας το ναρκωτικό που προσβάλλει το νευρικό σύστημα των ατόμων που εκτίθενται σε αυτό. Οι εργαζόμενοι κατέληξαν στο νοσοκομείο, ενώ αργότερα οργάνωσαν διαδηλώσεις για να γνωστοποιήσουν το περιστατικό, τελικά ακολούθησαν διαμάχες με την εταιρεία. Σύμφωνα με μελετητές και την SACOM (Scholars Against Corporate Misbehavior) τόσο η Wintek όσο και η Apple δεν αντιμετώπισαν την κατάσταση όσο αποτελεσματικά και γρήγορα έπρεπε. Η πρώτη αναφορά για το περιστατικό ήταν στην ετήσια ανασκόπηση της Apple για του προμηθευτές το 2011. Τελικά, σύμφωνα με την Apple, ελήφθησαν όλα τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα, ώστε να μην προκύψει κανένα παρόμοιο περιστατικό στο μέλλον.

Στα τέλη του 2012, η Foxconn επέστρεψε στην επικαιρότητα, καθώς παραδέχθηκε ότι απασχολούσε ανήλικους εργαζόμενους, στις εγκαταστάσεις της προσφέροντας πρακτική εργασία σε μαθητές κάτω από τη νόμιμη ηλικία εργασίας, σύμφωνα με την νομοθεσία της Κίνας. Η Apple έκτοτε προσπαθεί να εξάλειψη την παιδική εργασία στην αλυσίδα εφοδιασμού της, απαγορεύοντας στους προμηθευτές της να απασχολούν εργαζόμενους μικρότερους από 15 ετών. Αν και οι εκθέσεις ελέγχου της Apple παρουσιάζουν βελτίωση, τα εργασιακά ζητήματα εξακολουθούν να παρουσιάζουν προβλήματα στην αλυσίδα εφοδιασμού της.

Παρά αυτές τις καταγγελίες για παραβίαση των δικαιωμάτων των εργαζομένων από τους προμηθευτές της, η Apple έχει, από πολλές απόψεις, ενεργό ρόλο στην αντιμετώπιση των συνθηκών εργασίας στα εργοστάσια που παράγονται τα προϊόντα τους. Εφάρμοζε κώδικα δεοντολογίας προμηθευτών, ήδη από το 2005, ένα έτος πριν από τις αρχικές καταγγελίες. Δηλώνει ότι συνεργάζεται μακροχρόνια με τους προμηθευτές της προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι εφαρμόζονται τα δικαιώματα των εργαζομένων. Από το 2007, εφαρμόζονται και δημοσιοποιούνται έλεγχοι. Ωστόσο, οι επικριτές της, αμφισβητούν τον σκοπό των ενεργειών της, με επιχειρήματα ότι καταφεύγει στην σύνταξη του κώδικα δεοντολογίας σχεδόν κάθε χρόνο, για να αποφύγει την κακή φήμη. Παρά τις επικρίσεις αυτές, οι δράσεις της Apple έχουν πράγματι οδηγήσει σε βελτίωση των συνθηκών. Επίσης

έχουν μειωθεί πρακτικές όπως, η παιδική εργασία, οι παράνομες υπερωρίες και η εργασία χωρίς ασφάλιση.

Η Apple θεωρεί ότι έχει γίνει πρόοδος συγκριτικά με το 2013. Πλέον, ο κώδικας δεοντολογίας των προμηθευτών της περιλαμβάνει 451 ελέγχους σε πολλαπλά επίπεδα της αλυσίδας εφοδιασμού. Το τελευταίο έτος, οι προμηθευτές εκπαίδευσαν όλους τους εργαζόμενους στα δικαιώματά τους, ενώ η Apple απαίτησε και πέτυχε την κατά μέσο όρο 95% συμμόρφωση των προμηθευτών της στην εφαρμογή του ανώτατου ορίου 60 ωρών εργασίας των υπαλλήλων την εβδομάδα.

Φρόντισε να επεκτείνει τα εκπαιδευτικά προγράμματα των υπαλλήλων της. Πλέον διαθέτει 18 εργοστάσια, διπλάσια σε αριθμό από το 2012, που προσφέρουν δωρεάν πρόγραμμα εκπαίδευσης. Επίσης, πάνω από 280.000 εργαζόμενοι το περασμένο έτος, πήραν μαθήματα λογιστικής, αγγλικών, web design κ.α., με σκοπό να επιμορφωθούν, να κερδίσουν νέες δεξιότητες που ενδεχομένως να τους βοηθήσουν να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους και να τους «ανοίξουν» πόρτες σε άλλες επιχειρήσεις.

Ειδικότερα για την Κίνα, η Apple εφάρμοσε πρόγραμμα 18 μηνών, για μία πιο ολοκληρωμένη κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού, στην αλυσίδα εφοδιασμού. Το 2013, πάνω από 240 εργοστάσια με πάνω από 270.000 εργαζόμενους που συμμετείχαν σε αυτό το πρόγραμμα, βελτίωσης της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων.

Για την προστασία των ασκούμενων φοιτητών, η Apple πραγματοποίησε μία μελέτη για την αξιολόγηση της εργασιακής εμπειρίας τους. Περισσότεροι από 12.000 ασκούμενοι φοιτητές απάντησαν σε ερωτήσεις σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης που λαμβάνονται στις εγκαταστάσεις της Apple.

Επίσης, εφαρμόζονται έλεγχοι και κανόνες ηθικής προμήθειας μετάλλων απαραίτητων για την κατασκευή των συσκευών, ώστε να εξασφαλίζονται ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Τον Ιανουάριο του 2014 ελέγχθηκαν χυτήρια ταντάλιου που ήταν στις αλυσίδες εφοδιασμού τις Apple για σύγκρουση συμφερόντων, από ελεγκτές τρίτων κατασκευαστών, και το ίδιο πρόκειται να γίνει για προμηθευτές κασσίτερου, βολφράμιο και χρυσού. Ο Κώδικας Δεοντολογίας για τους προμηθευτές είναι γνωστός από το 2005, και πλέον όλοι οι προμηθευτές οφείλουν να τον ακολουθούν προκειμένου να υπάρξει συνεργασία με την Apple.

Οι βασικότερες επιτυχίες της Apple από την ετήσια έκθεσή ηθικής υπευθυνότητας της για το 2014 είναι τα εξής:

- Έχει αρχίσει η εφαρμογή ενός πιλοτικού προγράμματος με το όνομα «Clean Water» για 13 προμηθευτές που συλλογικά χρησιμοποιούν περισσότερα από 41 εκατομμύρια κυβικά μέτρα νερού ετησίως, με στόχο να επαναχρησιμοποιούν ένα σημαντικό ποσό των επεξεργασμένων λυμάτων τους και να ανακυκλώνουν νερό μέσα στην παραγωγική διαδικασία.
- Ελέγχεται η παράνομη εργασία των μεταναστών εργαζομένων, με 33 ελέγχους που εφάρμοσε η Apple, σε εργοστάσια κατασκευής των συσκευών της. Όπου οι

προμηθευτές της, υποχρεώθηκαν να επιστρέψουν στους μετανάστες εργαζομένους τους \$3,9 εκατ. αυξάνοντας τις συνολικές επιστροφές κατά \$16,9 εκατ. σε σχέση με το 2008.

- Οι προμηθευτές της εταιρείας οφείλουν να εκπαιδεύσουν περισσότερους από 3,8 εκατ. εργαζομένους για τα δικαιώματά τους.
- Πραγματοποιήθηκαν 451 έλεγχοι σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας εφοδιασμού. Δηλαδή αυξήθηκαν οι έλεγχοι κατά 51% σε σύγκριση με το 2012, σε εργοστάσια όπου περίπου 1,5 εκατ. εργαζόμενοι κατασκευάζουν συσκευές της Apple.
- Ενισχύθηκε ο Κώδικας Δεοντολογίας των προμηθευτών και δημοσιοποιήθηκε έγγραφο με τις προσδοκίες της Apple για τις συνθήκες εργασίας και τα ανθρώπινα δικαιώματα, τη δεοντολογία, την υγεία, την ασφάλεια, και το περιβάλλον.

### 3.7.3 Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα

Η Apple προκειμένου να εξασφαλίσει την προστασία του περιβάλλοντος το 2013 προέβει στις εξής ενέργειες [28]:

- Καλύπτει τις ενεργειακές ανάγκες του συνόλου των εγκαταστάσεών της κατά 95% από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Ενώ, για τις ανάγκες των κέντρων δεδομένων της, χρησιμοποιούνται εξολοκλήρου ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.
- Οι νέες εγκαταστάσεις της, στο Cupertino, αποτελούν μοντέλο ενεργειακής απόδοσης και «πράσινου» σχεδιασμού.
- Η εφαρμογή του προγράμματος Clean Water για τους προμηθευτές, αυξάνει την ποσότητα του νερού που επαναχρησιμοποιείται και ανακυκλώνεται.
- Για την κατασκευή του νέου Mac Pro, απαιτείται 74% λιγότερο αλουμίνιο και χάλυβας, συγκριτικά με το προηγούμενο μοντέλο.
- Η Apple εκπαιδεύει ένα μεγάλο αριθμό διοικητικών υπαλλήλων των προμηθευτών της, για θέματα ασφάλειας, υγείας και περιβάλλοντος.
- Πλέον χρησιμοποιεί μόνο καλώδια χωρίς PVC, σε όλες τις εγκαταστάσεις της στην Κίνα, για όλα τα προϊόντα που κατασκευάζονται.

### 3.7.4 Η Ηθική της Apple

Η Apple με τη πορεία της έχει κερδίσει μία θέση, ανάμεσα στις καλύτερες εταιρείες υψηλής τεχνολογίας στον κόσμο, ωστόσο έχει αμφισβητηθεί αρκετές φορές η ηθική της, σχετικά με τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

Η ποιότητα των προϊόντων της, έχει αποτελέσει ζήτημα που προκαλεί ηθικά διλήμματα. Με του ρυθμούς που εξελίσσεται η βιομηχανία ηλεκτρονικών ειδών, σε πολλά νέα προϊόντα, τα λάθη στην κατασκευή δεν είναι πάντα εύκολο να ανιχνευθούν πριν από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Αυτό συνέβη με το iPhone 4, όπου οι καταναλωτές άρχισαν να παραπονιούνται για προβλήματα στην λήψη του σήματος από τη κεραία του τηλεφώνου. Η Apple επικρίθηκε ότι έσπευσε να ελαχιστοποιήσει το πρόβλημα αντί να αντιδράσει ταχύτατα και να το διορθώσει. Παρ' όλα αυτά το συγκεκριμένο προϊόν είχε ιδιαίτερη

απήχηση στην αγορά. Συμπεραίνουμε, ότι οι καταναλωτές έχουν συνδυάσει τα ποιοτικά προϊόντα με την Apple. Ως εκ τούτου, μια αποτυχία σε αυτόν τον τομέα θα μπορούσε να βλάψει τη δύναμη της εταιρείας ανεπανόρθωτα.

Ένα ακόμα σημαντικό ηθικό ζήτημα αποτελεί η προστασία προσωπικών δεδομένων. Το 2011 η Apple και η Google αποκάλυψαν ότι ορισμένα κινητά τηλέφωνα που κατασκεύαζαν, συνέλλεγαν δεδομένα σχετικά με τη θέση των τηλεφώνων. Η αποκάλυψη αυτή, αντιμετωπίστηκε ως παραβίαση της ιδιωτικής ζωής, ειδικότερα από τους κυβερνητικούς αξιωματούχους. Οι δύο εταιρείες υποστήριξαν ότι έλυσαν το ζήτημα. Ωστόσο, ορισμένα από τα τηλέφωνα της Apple συνέχισαν να συλλέγουν πληροφορίες για τη θέση, ακόμη και μετά την απενεργοποίηση της λειτουργίας από το χρήστη. Η Apple υποσχέθηκε πως θα λύσει το πρόβλημα με το νέο της λογισμικό. Τόσο η Google και η Apple υπερασπίζονται τους μηχανισμούς συλλογής δεδομένων τους, αλλά στις ΗΠΑ εξετάζεται το ενδεχόμενο ψήφισης νομοθεσίας για την προστασία της ιδιωτικής ζωής για κινητά τηλέφωνα, αυτό μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για την Apple.

Ένα από τα βασικότερα ηθικά ζητήματα για την Apple, αποτελεί η κλοπή πνευματικής ιδιοκτησίας. Το 1982 η Apple κατέθεσε αγωγή εναντίον της Franklin Computer Corporation, ακολούθησε δικαστική διαμάχη που επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τους νόμους περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Η Apple κερδίζοντας, εξασφάλισε ότι ο κώδικας και τα προγράμματα προστατεύονται βάσει της νομοθεσίας περί πνευματικών δικαιωμάτων. Μια άλλη αξιοσημείωτη περίπτωση ήταν αγωγή της Apple εναντίον της Microsoft, για την αντιγραφή του γραφικού συστήματος διεπαφής (Graphical User Interface- GUI). Παρά το γεγονός ότι υπήρχαν ομοιότητες μεταξύ οι δύο λειτουργικών, το δικαστήριο αποφάνθηκε ότι τα Windows δεν παραβίασαν το νόμο περί πνευματικών δικαιωμάτων ή την άδεια χρήσης. Μία ακόμα αγωγή της Apple είχε να κάνει με το domain name iTunes.co.uk, ενώ και το 2007 ενεπλάκει σε δικαστική διαμάχη, αυτή τη φορά, με την Cisco. Μία από τις πιο πρόσφατες δικαστικές διαμάχες, είναι αυτή με την Samsung, που ξεκίνησε το 2011 και έληξε υπέρ της Apple το καλοκαίρι του 2013. Η αγωγή της Apple αφορούσε παραβίαση πατέντας, αθέμιτο ανταγωνισμό και παραβίαση εμπορικού σήματος για την ομοιότητα των κινητών τηλεφώνων της Samsung με το iPhone. Τέλος, η Apple κατηγορεί την HTC για αντιγραφή μιας σειράς από χαρακτηριστικά που προστατεύονται βάσει διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.

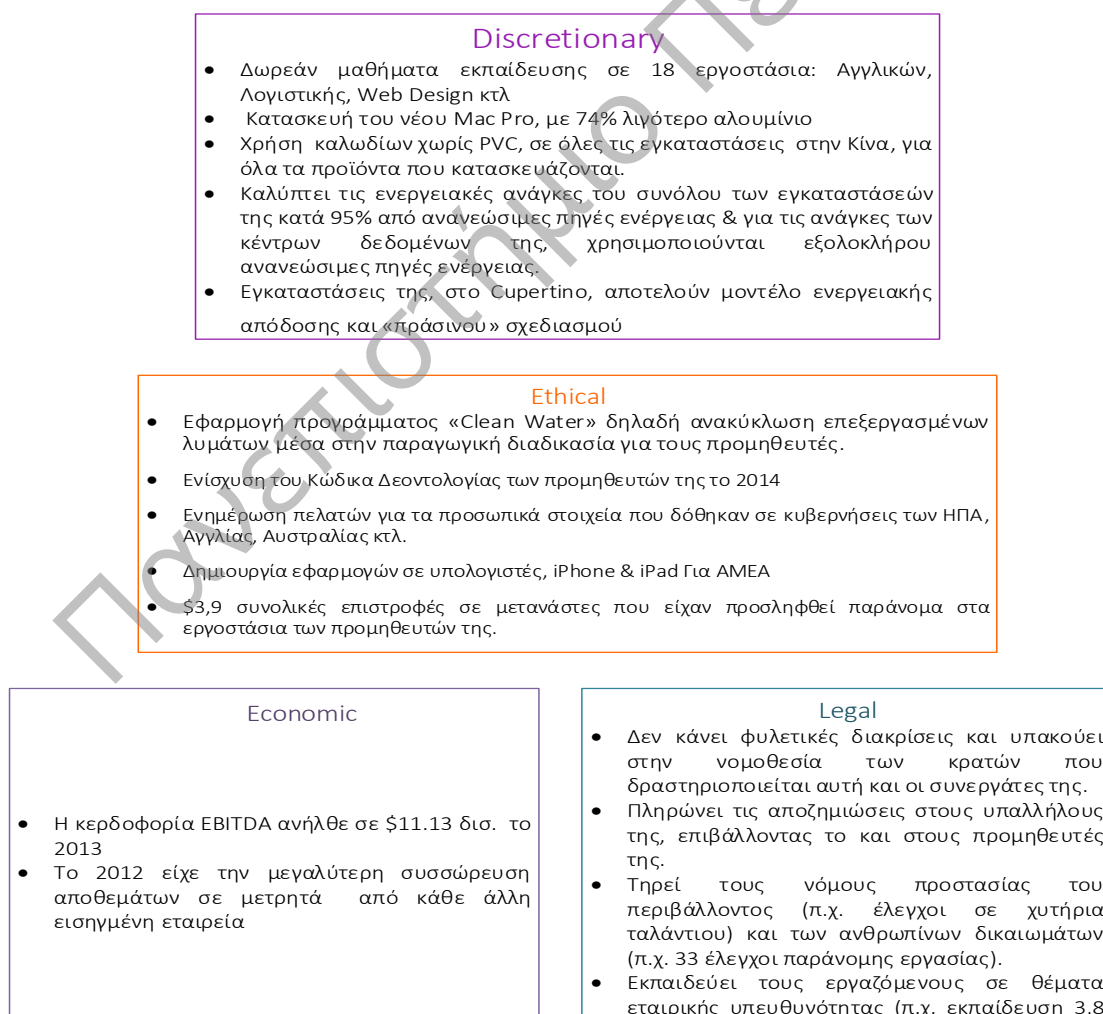
Το ηθικό ζήτημα σχετίζεται με το αν οι αξιώσεις της Apple είναι νόμιμες. Αν και η Apple θα μπορούσε να χαρακτηριστεί επιθετική, οι εταιρείες που δεν θέτουν όρια και δεν προστατεύουν τις πατέντες και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας τους, κινδυνεύουν να αντιγραφούν από ανταγωνιστικές κι να χάσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους. Για το λόγο αυτό, πάντα τα δικαστήρια είναι ο χώρος που δίνεται η λύση σε τέτοια ζητήματα.

Η εταιρική υπευθυνότητα της Apple, υπό το πρίσμα της ελεύθερης αγοράς, σύμφωνα με τον Freedman [25], φαίνεται να πληροί τις ελάχιστες νομικές και κοινωνικές νόρμες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Λαμβάνει πάντοτε τα απαραίτητα μέτρα σε όλες τις επιχειρηματικές της διαδικασίες, ενώ όπου διαπιστώσει ότι υπάρχουν παρατυπίες λαμβάνει πάντοτε, τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα.

Σύμφωνα με τον Archie Carroll, η διοίκηση των επιχειρήσεων έχει τέσσερις αρμοδιότητες:

1. Οικονομικές αρμοδιότητες (Economic responsibilities) της διοίκησης είναι να παράγει η επιχείρηση, αγαθά και υπηρεσίες για την κοινωνία, έτσι ώστε να μπορεί να αποπληρώσει τους πιστωτές και τους μετόχους της .
2. Οι νομικές αρμοδιότητες (Legal responsibilities) ορίζονται από τις κυβερνήσεις με νόμους που η διοίκηση οφείλει να υπακούει. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις στις ΗΠΑ οφείλουν να προσλαμβάνουν υπαλλήλους με βάση τις ικανότητές τους, αντί να κάνουν διακρίσεις σε χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με την εργασία, όπως η φυλή, το φύλο ή η θρησκεία.
3. Οι ηθικές αρμοδιότητες (Ethical responsibilities) ορίζουν στην επιχείρηση πεποιθήσεις της κοινωνίας και το ηθικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.
4. Οι αρμοδιότητες που βρίσκονται στην διακριτική ευχέρεια της επιχείρησης (Discretionary responsibilities), πρόκειται για καθαρά εθελοντικές υποχρεώσεις. Παραδείγματα αποτελούν οι φιλανθρωπικά εισφορές, η επιμόρφωση των εργαζομένων, η πρόσληψη ανέργων, κ.α.

Το μοντέλο του Carroll με ορισμένα παραδείγματα από την ηθική υπευθυνότητα της Apple παρουσιάζεται στο διάγραμμα 15:



Διάγραμμα 15. Το μοντέλο του Carroll για την Apple Inc.



### Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

- [1] Hughes, Neil. 2014. *Appleinsider*. 9 January.  
<http://appleinsider.com/articles/14/01/09/apples-domestic-mac-sales-surge-285-as-overall-pc-market-shrinks-75>.
- [2] Jones, Chuck. 2013. *Forbes*. 4 October.  
<http://www.forbes.com/sites/chuckjones/2013/04/10/ugly-pc-data-from-idc-hp-shipments-down-24-and-dell-down-11/>.
- [3] Framingham, Mass. 2014. *IDC*. 09 January.  
<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24595914>
- [4] Bostic, Kevin. 2013. *appleinsider*. 02 September.  
<http://appleinsider.com/articles/13/09/02/windows-8-jumps-past-os-x-for-74-market-share>.
- [5] Lunden, Ingrid. 2013. *Techcrunch*. 26 November  
<http://techcrunch.com/2013/11/26/half-of-all-pcs-shipped-in-2014-will-be-tablets-cost-friendly-androids-65-of-them-apple-30-and-most-profitable/>
- [6] Sutherland, Ed. 2013. *idownloadblog*. 2 May.  
<http://www.idownloadblog.com/2013/05/02/idc-tablet-share-q113/>.
- [7] Μπελώνιας, Ιάκωβος. 2013. *TechBlog*. 14 January.  
<http://techblog.gr/b2b/apple-loses-smartphone-market-q3-2013-0032/>.
- [8] Ιωσηφίδης, Γιώργος. 2014. *TechBlog*. 01 July.  
<http://techblog.gr/software/apple-announces-10-billion-dollar-sales-to-app-store-3223/>
- [9] Costello, Steve. 2013. *Mobile World Live*. 20 September.  
<http://www.mobileworldlive.com/google-play-increasing-share-app-store-revenue>
- [10] Perez, Sarah. 2013. *Techcrunch*. 17 April.  
<http://techcrunch.com/2013/04/17/apple-and-googles-app-stores-now-neck-and-neck-except-on-the-metric-that-matters-most-to-developers-revenue/>
- [11] Alto, Pallo. 2013. *Canalys*. 08 April.  
<http://www.canalys.com/newsroom/11-quarterly-growth-downloads-leading-app-stores>
- [12] Costello, Steve. 2013. *Billboard*. 22 May.  
<http://www.billboard.com/biz/articles/news/digital-and-mobile/1567869/business-matters-average-itunes-account-generates-just>
- [13] Ιωσηφίδης, Γιώργος. 2014. *NextSmartPhone*. 04 July.  
<http://www.nextsmartphone.gr/blog/itunes-radio-is-already-more-popular-than-spotify-u-s/>
- [14] "APPLE INC., ANNUAL REPORT", Cupertino, 2013  
<http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/3083096136x0xS1193125-13-416534/320193/filing.pdf>

- [15] Apple Site.  
<http://www.apple.com/gr/>
- [16] Patel, Nilay. 2013. *Theverge*. 03 September  
<http://www.theverge.com/2013/9/3/4688888/there-will-never-be-another-nokia-smartphone>
- [17] 2014. *Microsoft*. 25 April.  
<http://www.microsoft.com/en-us/news/press/2014/apr14/04-25nokiapr.aspx>
- [18] Madura, J. *Introduction to Business*, 4th Ed. Mason: Thomson Higher Education, 2006.
- [19] 2013. *Fundinguniverse*. 25 July.  
<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/apple-computer-inc-history/>
- [20] Apple Site.  
<https://www.apple.com/retail/>
- [21] Apple Site.  
<http://www.apple.com/education/>
- [22] Magal, S. and Word, J. *Integrated Business Processes with ERP Systems. SAP*. 2011.
- [23] Apple Site.  
<http://www.apple.com/pr/bios/>
- [24] Apple Site.  
<http://investor.apple.com/governance.cfm>
- Apple Articles of Incorporation
  - Apple Bylaws - Article II
  - Apple Corporate Governance Guidelines
- [25] J. D. Hunger, T. L. Wheelen, "Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability", Pearson, 2004.
- [26] Apple Site.  
<https://www.apple.com/supplier-responsibility/>
- [27] Apple Site.  
[https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple\\_Supplier\\_Code\\_of\\_Conduct.pdf](https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_Supplier_Code_of_Conduct.pdf)
- [28] Apple Site.  
<http://www.apple.com/environment/climate-change/>

- [29] Tyson, Bruce. 2013. *Inside Business*. 15 December  
<http://www.insidebusiness360.com/index.php/a-look-at-apples-record-of-corporate-social-responsibility-2611/>
- [30] Jones, Chuck. 2013. *Forbes*. 10 April  
<http://www.forbes.com/sites/chuckjones/2013/04/10/ugly-pc-data-from-idc-hp-shipments-down-24-and-dell-down-11/>
- [31] Perrez, Sarah. 2013. *Techcrunch*. 17 April  
<http://techcrunch.com/2013/04/17/apple-and-googles-app-stores-now-neck-and-neck-except-on-the-metric-that-matters-most-to-developers-revenue/>
- [32] Dediu, Horace. 2013. *Asymco*. 13 July  
<http://www.asymco.com/2013/07/03/understanding-apples-organizational-structure/>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κεφάλαιο 4:

### Ανάλυση Περιβάλλοντος

#### 4.1 Ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το μάκρο –περιβάλλον δεν είναι εύκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια. Επίσης οι εταιρείες παρόλο που μπορούν να μελετήσουν αυτούς τους παράγοντες δεν μπορούν σε μεγάλο βαθμό να τους επηρεάσουν προκειμένου να διαμορφώσουν το μάκρο-περιβάλλον όπως τις ικανοποιεί. Στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση PEST προκειμένου να εντοπισθούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν το περιβάλλον της Apple. Η PEST αποτελεί μέθοδο που αναλύει το πολιτικό (political), το οικονομικό (economical), το κοινωνικό (social) και τέλος το τεχνολογικό περιβάλλον (technological) μίας εταιρείας.

#### Πολιτικό περιβάλλον

Πολλές πολυεθνικές εταιρείες τα τελευταία χρόνια, έχουν μεταφέρει τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες σε ξένες χώρες, προκειμένου να μειώσουν το επιχειρηματικό τους κόστος. Ορισμένες από τις χώρες αυτές ανήκουν στις ανεπτυγμένες, ενώ κάποιες άλλες στις αναπτυσσόμενες που αντιμετωπίζουν ζητήματα δημόσιας υγείας και ασφάλειας, καθώς και θέματα που μπορούν να προκαλέσουν κωλύματα στο διεθνές εμπόριο και την παγκόσμια οικονομία. Σε κάθε περίπτωση, οι πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου, οφείλουν να τηρούν τις νομοθεσίες και τα πρότυπα αυτών των χωρών, γεγονός που προκαλεί δυσκολία στο να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και να ανταγωνιστούν στο κλάδο.

Οι ΗΠΑ, όπου και εδρεύουν δύο από τις μεγαλύτερες εταιρείες πληροφορικής, η Apple και η Microsoft, δεν έχουν άριστες διπλωματικές σχέσεις με πολλές χώρες ανά τον κόσμο, λόγω της πολιτικής καταπολέμησης της τρομοκρατίας που εφαρμόζουν τα τελευταία χρόνια. Παραδείγματα τέτοιων χωρών είναι, η Τσεχική Δημοκρατία, η Ιρλανδία, η Κίνα και η Κορέα. Αυτή η πολιτική, έχει αρνητικό αντίκτυπο στις εταιρείες και στην εμπορία των προϊόντων τους, στις χώρες εκτός ΗΠΑ, ενώ σε πιο σοβαρές περιπτώσεις έχουν απαγορευτεί προϊόντα τεχνολογίας από αμερικανικές εταιρείες.

Σε χώρες που κατασκευάζονται προϊόντα πληροφορικής πολυεθνικών εταιριών ή εξορύσσονται μεταλλεύματα απαραίτητα για την κατασκευή τεχνολογικών συσκευών, συχνά γίνονται πόλεμοι ή κυβερνούνται από τρομοκρατικές ομάδες. Χώρες που επικρατεί έντονη γεωπολιτική αβεβαιότητα είναι η Κλαϊκή Δημοκρατία του Κονγκό, η Αγκόλα, το Μπουρούντι, η Κεντροαφρικανική Δημοκρατία, η Ρουάντα, το Νότιο Σουδάν, η Τανζανία, η Ουγκάντα και η Ζάμπια. Οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτές τις χώρες, η παράνομη διακίνηση μετάλλων και οι καταπάτηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων δυσχεραίνουν την

προμήθεια πρώτων υλών για τις εταιρείες του κλάδου και των προμηθευτών τους, καθώς δεν επιθυμούν να χρηματοδοτούν έμμεσα τρομοκρατικές οργανώσεις.

Επίσης, η Κίνα, που αποτελεί χώρα που εδρεύουν πολλά εργοστάσια παραγωγής τεχνολογικών προϊόντων, ήδη από το 2006 έχει εφαρμόσει φορολογικό νόμο που δεν είναι προς το συμφέρον ξένων εταιρειών. Σκοπός τους είναι να προστατέψουν οικονομικά τις εγχώριες εταιρείες, καθιστώντας την χώρα τους λιγότερο ελκυστική πλέον σε επενδύσεις, προκαλώντας μείωση των κερδών όλων των ξένων εταιρειών ανεξαρτήτως κλάδου. Επίσης, δεν επιβάλλεται αυστηρή νομοθεσία όσο αφορά την πειρατεία και την απομίμηση αυθεντικών προϊόντων, που οδηγεί στον πολλαπλασιασμό τους στην εγχώρια αγορά της, οδηγώντας στην μείωση των πωλήσεων των αυθεντικών.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα που αντιμετωπίζει ο κλάδος της πληροφορικής, αυτή τη φορά σε νομικό επίπεδο, είναι η προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών τους. Πολλές κυβερνήσεις χωρών, ζητούν από τις εταιρείες του κλάδου, στοιχεία των πελατών τους. Τέτοιες χώρες είναι η Βρετανία, η Ισπανία, η Γερμανία και η Αυστραλία. Οι εταιρείες δεν μπορούν να αρνηθούν τις απαιτήσεις των κυβερνήσεων αλλά ούτε είναι εφικτό πάντα να ενημερώσουν τους πελάτες τους για την ποσότητα των πληροφοριών που κοινοποιούν. Οι πιέσεις αυτές των κυβερνήσεων, αδιαμφισβήτητα μειώνουν την αξιοπιστία των εταιρειών με ενδεχόμενο να πληγεί η φήμη κι η πελατεία τους.

Όλα τα παραπάνω, δημιουργούν προβλήματα όχι μόνο στις μητρικές εταιρείες αλλά και στους προμηθευτές, τους παρόχους υπηρεσιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, τους πελάτες και τους συνεργάτες τους. Ενώ, οι πολιτικοί κίνδυνοι που είναι πέρα οποιοδήποτε ελέγχου και πλήττουν όλες τις εταιρείες του κλάδου είναι περιπτώσεις φυσικών καταστροφών, πυρκαγιών, έλλειψης ηλεκτρικού ρεύματος, περίπτωση πυρηνικού ατυχήματος, εργατικές απεργίες και νομικά ζητήματα που προκύπτουν για αυτούς καθώς και προβλήματα δημόσιας υγείας.

### **Οικονομικό Περιβάλλον**

Οι υπολογιστές, ως συσκευές, τα τελευταία χρόνια συμπεριλαμβάνονται στα βασικά αγαθά. Αυτή η διεύρυνση στην καθημερινότητα όλων μας οδηγεί τις εταιρείες πληροφορικής σε μία διαρκή μάχη για να κερδίσουν ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Ωστόσο, ο πληθωρισμός, η ύφεση, τα διαφορετικά νομίσματα, η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, αλλά τα πρόσφατα μέτρα στήριξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) όσον αφορά την Ελλάδα, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις πωλήσεις των εταιρειών πληροφορικής.

Τα τελευταία χρόνια, και λόγω της κρίσης, παρουσιάζεται αύξηση της ανεργίας στην Ευρώπη, που επηρεάζει άμεσα τις εταιρείες, ειδικότερα εκείνες που παρέχουν τις πιο σύγχρονες άρα και ακριβές συσκευές. Επομένως, η κρίση σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η αγορά έχει φτάσει σε στάδιο ωρίμανσης θορυβεί ιδιαίτερα τις εταιρείες του κλάδου, που γνωρίζουν ότι πλέον μόνο οι ισχυρότεροι θα επιβιώσουν.

Στην Ελλάδα, λόγω της δυσμενούς κατάστασης πολλών νοικοκυριών, μόνο οι πωλήσεις των φθηνότερων υπολογιστών, κινητών, tablet και άλλων συσκευών αυξάνονται, ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις, οι καταναλωτές προτιμούν να αναβαθμίζουν τους υπολογιστές τους από το να αγοράζουν καινούργιους. Παρατηρείται, επίσης, παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού καθώς ζούμε στην εποχή των εξαγορών και των συγχωνεύσεων και οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων οδηγούνται σε μεγαλύτερα και πιο εύρωστα σχήματα τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς, όπως για παράδειγμα η εξαγορά της Nokia από τη Microsoft για την επιχειρηματική μονάδα των κινητών τηλεφώνων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ανοίγεται μία νέα σελίδα στο πεδίο του ανταγωνισμού όπου δημιουργούνται πολύ πιο ισχυροί παίκτες στην αγορά και ο ανταγωνισμός οξύνεται σημαντικά.

### **Κοινωνικο-πολιτιστικό Περιβάλλον**

Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τα χαρακτηριστικά αυτά γιατί μια μικρή απόκλιση από τα κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτά, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. Έτσι, θα πρέπει να ενημερώνονται για το πώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων, η έξαρση της εγκληματικότητας, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων κ.ά.

Κατά την τελευταία δεκαετία, ο τρόπος ζωής και οι αγοραστικές συνήθειες έχουν διαφοροποιηθεί πολύ σε σχέση με τις παλαιότερες γενιές. Τα κινητά τηλέφωνα, τα laptop, γενικότερα τα gadget και το Διαδίκτυο είναι σήμερα απαραίτητα σχεδόν για κάθε άνθρωπο και χρησιμοποιούνται κατά κόρον τόσο για λόγους ανάγκης όσο και λόγους εικόνας και social status. Επίσης, η αυξανόμενη ταχύτητα των ρυθμών της ζωής κυρίως για τους εργαζομένους επιβάλλει τη χρήση προϊόντων και υπηρεσιών τέτοιου τύπου σε επαγγελματικό επίπεδο καθώς διευκολύνουν την καθημερινότητα.

Σε σχέση με το κοινωνικό πολιτισμικό περιβάλλον παράγοντες όπως τα πρότυπα ζωής, η αύξηση της ανάγκης για επικοινωνία, και δημογραφικές αλλαγές όπως ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού και η εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής επηρέασαν σημαντικά το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των εταιρειών του κλάδου της πληροφορικής.

Σκοπός των ανταγωνιστών της αγοράς των ηλεκτρονικών υπολογιστών, αποτελεί να κερδίσουν την ψηφιακή γενιά. Οι ηλικιακές ομάδες των ανθρώπων που είναι πολυπληθέστερες αυτή τη στιγμή στον πλανήτη, είναι οι "Baby Boomers" (49-67), η "Generation Y" (19-35) και η "Generation X" (36-48) που αντίστοιχα αποτελούνται από 77, 70 και 45 εκατομμύρια ανθρώπους αντίστοιχα. Επομένως όλες οι γενιές και κυρίως οι δύο τελευταίες ομάδες χρησιμοποιούν σε ευρεία κλίμακα υπολογιστές, κινητά, gadgets και Διαδίκτυο, που σημαίνει ότι υπάρχει ακόμα αγορά για τις εταιρείες. Αποτελούν μία ισχυρή ομάδα δυνητικών αγοραστών στο τομέα του λιανικού εμπορίου.

Ωστόσο, ανεξάρτητα ηλικιακής ομάδας, όλοι επιλέγουν τεχνολογικά προϊόντα με τρόπο που εκφράζει την ατομικότητά τους και τους διαφοροποιεί από τους άλλους. Προτιμούν συσκευές που να μπορούν να μεταφερθούν εύκολα. Αυτή η μόδα, αποτελεί κίνητρο για τους ανταγωνιστές του κλάδου, οι οποίοι προσπαθούν να προσθέσουν αξία στα προϊόντα τους τροποποιώντας τα εστιάζοντας στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Αυτό αποτελεί πλεονέκτημα για όσες εταιρείες εστιάζουν ιδιαίτερα στην εμφάνιση των προϊόντων τους, με σκοπό να παρέχουν αισθητικά άρτια προϊόντα τεχνολογίας.

Ένα σημαντικό κομμάτι της αγοράς που προσπαθούν να κερδίσουν οι εταιρείες του κλάδου είναι οι κυβερνητικές και ακαδημαϊκές κοινότητες. Οι συγκεκριμένες ομάδες χρειάζονται τεχνολογικά προϊόντα και υπηρεσίες που θα καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες. Μέχρι στιγμής ο ανταγωνισμός για το ποιος θα κερδίσει αυτές τις κοινότητες είναι έντονος, ενώ μόνο ελάχιστες εταιρείες έχουν πετύχει να κατασκευάζουν προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες αυτού του χώρου για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

### Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης, αφορά στις τεχνολογικές τάσεις και στα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Άλλες από αυτές παρουσιάζονται σαν μεγάλες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, και άλλες σαν απειλές, αν δεν υπάρχει αρμονική προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες. Επειδή όμως ζούμε στην εποχή των τεχνολογικών αλλαγών, το τεχνολογικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον αυτό που αλλάζει πιο γρήγορα από όλα τα υπόλοιπα. Ενδεικτικό της ταχύτητας της αλλαγής του είναι ότι ορισμένες εταιρείες δεν προλαβαίνουν να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η μελέτη του τεχνολογικού περιβάλλοντος για μια επιχείρηση και πόσο σημαντική είναι η προσαρμογή τους σε αυτόν τον ρυθμό των συνεχόμενων αλλαγών.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν και να ελέγχουν την τεχνολογική πρόοδο, που είναι αλματώδης στον κλάδο αυτό και να καινοτομούν, να δημιουργούν «έξυπνα» προϊόντα και υπηρεσίες. Πρέπει να μαθαίνουν από τις αποτυχίες και τα λάθη του παρελθόντος, καθώς και να πείθουν τους καταναλωτές να αγοράζουν καινοτόμα προϊόντα αντί απομιμήσεων από αναξιόπιστους κατασκευαστές.

Βασική προϋπόθεση προκειμένου να εξελίσσεται η τεχνολογία, είναι η χρηματοδότηση της έρευνας. Μέσω των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης και την απόκτηση αδειών πνευματικής ιδιοκτησίας τρίτων, μπορεί να εξελιχθεί η τεχνολογία ώστε να ενσωματωθεί στα προϊόντα και τις υπηρεσίες καλύπτοντας με τον τρόπο αυτό ανάγκες των καταναλωτών.

## 4.2 Ανάλυση άμεσου περιβάλλοντος

### 4.2.1 Στρατηγικές Ομάδες

Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση περιλαμβάνει επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες, απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας και πωλούν τα προϊόντα τους σε παρόμοιους αγοραστές. Διαφορετικό στοιχείο για την κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που υλοποιεί και η οποία εξαρτάται από δυνάμεις και αδυναμίες. Με βάση αυτή τη διαπίστωση οι επιχειρήσεις ενός κλάδου μπορούν να καταλήγουν σε συγκεκριμένες ομάδες με συγκεκριμένα κάθε φορά χαρακτηριστικά. Οι ομάδες αυτές είναι γνωστές και ως στρατηγικές ομάδες (strategic groups) και περιλαμβάνουν παρόμοιες επιχειρήσεις. Ειδικότερα, και σύμφωνα με τον M. Porter, στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες σε έναν αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως :

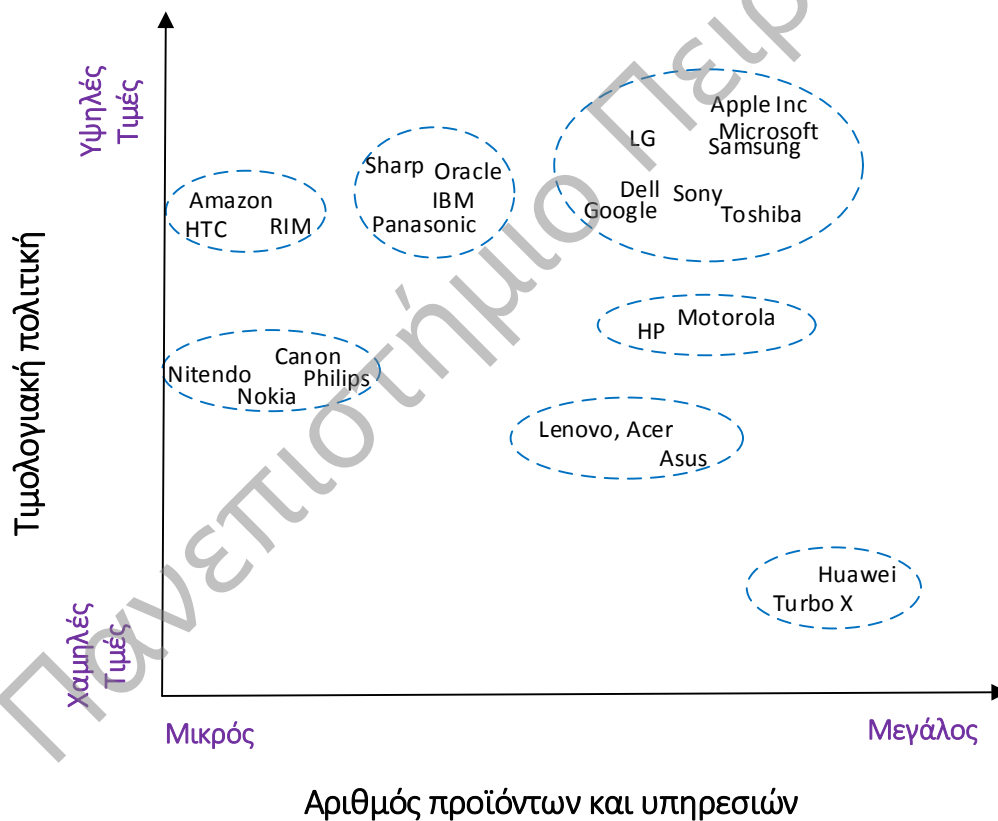
- Εξειδίκευση και εστίαση σε μικρότερα τμήματα της αγοράς
- Τιμολογιακή Πολιτική
- Αναγνωρισιμότητα προϊόντων
- Έκταση γεωγραφικής κάλυψης
- Κανάλια διανομής
- Δυνατότητα της εταιρείας να επηρεάζει φορείς και ομάδες
- Αριθμός προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Ιδιοκτησιακό καθεστώς
- Ποιότητα προϊόντων
- Μέγεθος Επιχείρηση
- Θέση του κόστους

Με τον τρόπο αυτό η ανάλυση του κλάδου γίνεται ευκολότερη και αποτελεσματικότερη. Αρχικά, γιατί η ανάλυση περιορίζεται αποτελεσματικά στη μελέτη ομοειδών επιχειρήσεων και όχι σε ολόκληρο τον κλάδο, εξετάζοντας ομάδες επιχειρήσεων με παρόμοια μερίδια αγοράς και κοινούς στόχους αγοράς, που επηρεάζονται ή αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται μία καλύτερη εικόνα ολόκληρου του κλάδου, της δομής και της ελκυστικότητάς του, ενώ μπορεί να επιτευχθεί και καλύτερη πρόβλεψη επερχομένων αλλαγών. Τα οφέλη της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων είναι:



- Καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού, για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα αλλά και για τον ανταγωνισμό επιχειρήσεων διαφορετικών ομάδων.
- Εντοπισμός των επιχειρήσεων που είναι πιθανό να μεταπηδήσουν από τη μία στρατηγική ομάδα στην άλλη.
- Πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.

Επομένως, προκειμένου να γίνει η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων, από το σύνολο των μεταβλητών επιλέγονται δύο. Είναι σημαντικό να επιλεχθούν εκείνες που διαφοροποιούν καλύτερα τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Για την ανάλυση του κλάδου των ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής, οι δύο μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν για την διάκριση των στρατηγικών ομάδων, είναι η τιμολογιακή πολιτική και ο αριθμός προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (όπως αναφέρονται στο Κεφάλαιο 3.3). Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων φαίνεται στο διάγραμμα 16.



Διάγραμμα 16. Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων κλάδου ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής.

Η πρώτη στρατηγική ομάδα περιλαμβάνει εταιρείες Turbo X και Huawei που διαθέτουν ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων που όμως προσφέρονται σε χαμηλό κόστος. Η δεύτερη στρατηγική ομάδα, περιλαμβάνει εταιρείες με μικρότερο αριθμό προϊόντων που

προσφέρονται σε υψηλότερες τιμές σε σχέση με την πρώτη στρατηγική ομάδα. Πρόκειται για τις εταιρείες Lenovo, Acer και Asus. Η τρίτη στρατηγική ομάδα, με τις Nintendo, Nokia, Philips και Canon αποτελείται από εταιρείες με σαφώς μικρότερο αριθμό προϊόντων αλλά υψηλότερες τιμές από τις δύο προαναφερθέντες στρατηγικές ομάδες. Η τέταρτη στρατηγική ομάδα, διαθέτει μεγάλη ποικιλία προϊόντων με υψηλές τιμές και αποτελείται από την HP και την Motorola. Οι δύο επόμενες στρατηγικές ομάδες [πέμπτη (Amazon.com, HTC, RIM) και η έκτη (Sharp, IBM, Oracle, Panasonic)] μειονεκτούν σε ποσότητα προϊόντων και υπηρεσιών συγκριτικά με τις υπόλοιπες αλλά τιμολογούν τα προϊόντα τους σε υψηλότερες τιμές. Η τελευταία στρατηγική ομάδα, που περιλαμβάνει και την Apple, είναι εκείνη με τη μεγαλύτερη ποσότητα παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και τις υψηλότερες τιμές. Οι εταιρείες που ανταγωνίζονται στην ίδια ομάδα, είναι η Microsoft, LG, Samsung, Dell, Google, Sony, Toshiba.

Χωρίζοντας λοιπόν τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες, δημιουργείται μία πιο σαφής και ξεκάθαρη εικόνα για τον κλάδο. Μελετώντας τη στρατηγική ομάδα στην οποία ανήκει η Apple, προσδιορίζονται με σαφήνεια οι άμεσοι ανταγωνιστές της, μπορούν να εκτιμηθούν οι κινήσεις τους και πως αυτές θα επηρεάσουν την κατάσταση του κλάδου.

Στη συνέχεια, εφαρμόζεται το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter που διαμορφώνουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

#### 4.2.2 Οι πέντε δυνάμεις του Porter

##### Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο τυπικά εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Επομένως αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή εμποδίζουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να θέσει φραγμούς-εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, και αναλύονται παρακάτω, είναι οι εξής: οικονομίες κλίμακας, κεφαλαιουχικές απαιτήσεις για την είσοδο στον κλάδο, το επίπεδο διαφοροποίησης του προϊόντος, το κόστος μετακίνησης, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος, η κυβερνητική πολιτική και η πιθανή αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Οι *οικονομίες κλίμακας*, που συνήθως αναπτύσσουν οι μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους, δημιουργούν πλεονέκτημα κόστους για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου καθώς η ποσότητα παραγωγής είναι αντιστρόφως ανάλογη προς το κόστος. Στην περίπτωση των ηλεκτρονικών συσκευών πληροφορικής, νέες εταιρείες είναι σχεδόν απίθανο να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακας και αυτό γιατί η αγορά είναι

ώριμη, τα μερίδια σχετικά μοιρασμένα και είναι σχεδόν απίθανο μια νέα εταιρεία να μπορέσει να απορροφήσει τόση πελατεία από τις υπάρχουσες εταιρείες που να καταφέρει να κερδίσει πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τη ζήτηση. Οι μεγαλύτερες εταιρείες του συγκεκριμένου κλάδου όπως η Apple, έχουν καταφέρει να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακας και να δημιουργήσουν υψηλούς φραγμούς μετακίνησης νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων. Οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομικών κλίμακας που έχουν δημιουργήσει οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερο κόστος και κατά συνέπεια ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Συμπερασματικά, οι φραγμοί εισόδου μιας νέας επιχείρησης στον συγκεκριμένο κλάδο αυξάνονται από την ύπαρξη των οικονομικών κλίμακας που έχουν αναπτύξει οι παλαιότερες και μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου, γεγονός που οδηγεί στην μείωση του ανταγωνισμού.

Όσο μεγάλη και αν είναι η *ελκυστικότητα στον κλάδο*, οι νεοεισερχόμενοι ίσως δεν μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο αν δε διαθέτουν τα απαιτούμενα κεφάλαια για την είσοδο. Επενδύσεις πόρων, εγκαταστάσεις και πάγιος εξοπλισμός, κόστος αποθεμάτων, ενέργειες μάρκετινγκ κ.α. είναι μόνο μερικές από τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας της επιχείρησης και την είσοδό της στον κλάδο. Η αναγκαιότητα επένδυσης τεράστιων οικονομικών πόρων για την κατασκευή και την διανομή προϊόντων και υπηρεσιών πληροφορικής ώστε να παράσχουν προϊόντα σύγχρονης τεχνολογίας, κάνει την είσοδό τους στον κλάδο ακόμη πιο δύσκολη. Εκτός από τις εγκαταστάσεις και το R&D, τα κεφάλαια απαιτούνται και για άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ και το δίκτυο διανομής. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου έχουν επενδύσει μεγάλα κεφάλαια για όλες τις επιχειρηματικές τους λειτουργίες. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια που χρειάζεται να δαπανήσουν οι πιθανοί νέο-εισερχόμενοι για την είσοδό τους στον συγκεκριμένο κλάδο είναι τεράστιες. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να αυξάνονται οι φραγμοί εισόδου.

Η *διαφοροποίηση του προϊόντος* αναφέρεται σε πραγματικές ή σε αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς «κόστος μετακίνησης», στο οποίο θα αναφερθούμε αργότερα. Εταιρείες όπως η Apple, η Microsoft κ.ά. δημιουργούν υψηλούς φραγμούς εισόδου κυρίως μέσω της καινοτομίας της ευρείας διείσδυσης τους στη αγορά σε τέτοιο βαθμό που μόνο ελάχιστοι καταναλωτές δεν έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ, προϊόν υπηρεσία που να έχει κατασκευαστεί από αυτές τις δύο εταιρείες. Όλες οι εταιρείες του κλάδου έχουν δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω των πολύ μεγάλων επενδύσεων σε έρευνα κ ανάπτυξη για δημιουργία προϊόντων που βρίσκονται πάντοτε στην αιχμή της τεχνολογίας. Δαπανούν σημαντικά κεφάλαια στην έρευνα προκειμένου να καινοτομούν συνεχώς ώστε να πείσουν τον πελάτη για την μοναδικότητα των προϊόντων τους και υπηρεσιών τους, με αποτέλεσμα να είναι αρκετά δύσκολο για έναν νέο εισερχόμενο να εισέλθει στον κλάδο τους.

Το *κόστος μετακίνησης* (switching cost), είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει έναν αγοραστή να μετακινηθεί από τον έναν προμηθευτή σε έναν άλλο. Οι μεγάλες εταιρείες του

κλάδου έχουν δημιουργήσει ένα κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές. Στον συγκεκριμένο τομέα η αλλαγή του προϊόντος ή των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι εύκολη αφού ο καταναλωτής μπορεί να αλλάξει συσκευές χωρίς να απαιτείται να αλλάξει το λειτουργικό σύστημα, και να απαιτείται η προσαρμογή του σε νέο περιβάλλον. Η αναβάθμιση των υπολογιστικών συστημάτων είναι εύκολη και γίνεται ολοένα και οικονομικότερη. Επίσης, με το Διαδίκτυο και το υπολογιστικό νέφος ακόμα και οι ρυθμίσεις και οι εφαρμογές που χρησιμοποιεί σε μία συσκευή είναι ενοποιημένες με όλες τις υπόλοιπες συσκευές που ενδεχομένως να διαθέτει, με αποτέλεσμα ανεξάρτητα από την εταιρείες που κατασκευάζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, οι καταναλωτές μπορούν να επιλέγουν σχεδόν πάντα ανάλογα με τις ανάγκες τους το υλικό (hardware) και να χρησιμοποιούν με ακριβώς τον ίδιο τρόπο το software, χωρίς να υπάρχουν περιορισμοί. Ωστόσο, οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες, με απώτερο στόχο την διατήρησή τους ώστε η πίστη του πελάτη στο όνομα της επιχείρησης (customer loyalty) να είναι υψηλό. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να αυξάνονται οι φραγμοί εισόδου για έναν νέο-εισερχόμενο στον εξεταζόμενο κλάδο όταν υπάρχει κόστος μετακίνησης και να μειώνονται στην αντίθετη περίπτωση.

Τα κανάλια διανομής είναι ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία της επιχείρησης γιατί πολλές φορές, ακόμα κι αν το παραγόμενο προϊόν είναι καλής ποιότητας, μπορεί να μην έχει την ανάλογη επιτυχία επειδή η επιχείρηση δε διαθέτει πρόσβαση σε σωστά ή επαρκή κανάλια διανομής. Οι μεγάλες εταιρείες έχουν στην κατοχή τους όχι μόνο το δίκτυο αλλά και ισχυρά κανάλια διανομής μέσω μεγάλων αλυσίδων λιανικού εμπορίου, παρόχων τηλεπικοινωνιών και σε ορισμένες περιπτώσεις ιδιόκτητων καταστημάτων σε πολλές χώρες του κόσμου. Ακόμη και στην Ελλάδα που η εταιρεία δεν διαθέτει ιδιόκτητα καταστήματα, υπάρχουν πολλοί συνεργάτες και αντιπρόσωποι από τους οποίους μπορούν οι καταναλωτές να προμηθευτούν προϊόντα της. Αντίστοιχα και οι ανταγωνιστές της Apple διαθέτουν ισχυρά κανάλια διανομής παγκοσμίως, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις ισχυρότερα από εκείνα της Apple στην αγορά της Ελλάδας. Άρα, θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο για έναν νεοεισερχόμενο στον κλάδο να αποκτήσει πρόσβαση σε κανάλια διανομής εκτός από κάποια συνοικιακά καταστήματα τεχνολογίας που εξυπηρετούν όλα τα δίκτυα.

Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιον κλάδο, έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από την μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν τα know-how της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, την γνώση του κλάδου. Αυτά τα μειονεκτήματα κόστους δημιουργούν φραγμούς εισόδου για έναν νεοεισερχόμενο στον κλάδο. Η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η γνώση του κλάδου είναι πλεονεκτήματα κόστους που οι νέο-εισερχόμενοι δεν μπορούν εύκολα να τα αντιγράψουν.

Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμα και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι Ασιατικές χώρες που θέτοντας νομοθετικούς φραγμούς προσπαθούν να στηρίξουν τις εγχώριες εταιρείες του κλάδου έναντι Αμερικανικών ή Ευρωπαϊκών εταιρειών. Αν εξαιρεθούν οι

ανεπτυγμένες χώρες, σε πολλές αναπτυσσόμενες λόγω άσχημων διπλωματικών σχέσεων με κυβερνήσεις χωρών όπου εδρεύουν οι μητρικές εταιρείες του κλάδου, είτε λόγω μακροχρόνιων πολέμων, είτε τρομοκρατίας, τα προϊόντα του συγκεκριμένου κλάδου δεν έχουν διεισδύσει στις αγορές τους. Ενώ, σε χειρότερες περιπτώσεις έχουν απαγορευτεί. Στην Ελλάδα, δεν υπάρχουν τέτοια προβλήματα και οι καταναλωτές μπορούν να διαλέξουν πληθώρα προϊόντων όλων των μεγάλων εταιρειών του κλάδου.

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για την *αντίδραση των ανταγωνιστών* στην προσπάθεια εισόδου τους στην αγορά. Ακόμα, λοιπόν, και αν η ίδια η νέα επιχείρηση μπορέσει να κάμψει τους φραγμούς εισόδου, η είσοδός της στον κλάδο δεν είναι βέβαιη αλλά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυναμική των ανταγωνιστών. Σε περίπτωση που οι μεγάλοι του κλάδου αναγνωρίσουν την απειλή ενός νεοεισερχόμενου μπορούν να μειώσουν τις τιμές και να τον εκμηδενίσουν. Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου πρέπει να μελετιούνται εξίσου όταν μία επιχείρηση εξετάζει την είσοδό της σε έναν κλάδο γιατί συχνά παρατηρείται οι επιχειρήσεις να εισέρχονται σε έναν κλάδο όταν κρίνουν ότι τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά χωρίς όμως να υπολογίζουν τα εμπόδια εξόδου τα οποία μπορεί να είναι υψηλά. Είναι, λοιπόν, βέβαιο ότι σε έναν κερδοφόρο κλάδο όπως αυτός, η αντίδραση στους νεοεισερχόμενους θα είναι μεγάλη. Η αγορά έχει κορεστεί και η μάχη μεταξύ των ισχυρότερων καλά κρατεί χωρίς κανέναν να διατίθεται να χάσει μερίδιο, πόσο μάλλον από ένα νέο παίκτη στην αγορά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, έχουν υπάρξει συνεργασίες, όπως αυτή της LG με την Google, προκειμένου να ανταποκριθούν στον σκληρό ανταγωνισμό. Εκτός από συνεργασίες υπάρχουν και τεράστιες δικαστικές διαμάχες ανάμεσα στις εταιρείες του κλάδου. Παράδειγμα αποτελεί αυτή μεταξύ της Apple και της Samsung, με την πρώτη να μηνύει και να κερδίζει από την δεύτερη για \$1.5 δισ. Επομένως, δεν αποκλείονται μελλοντικές συνεργασίες αν πρόκειται να εμποδίσουν νεοεισερχόμενους στον κλάδο ή δικαστικές διαμάχες που θα τους διέλυαν οικονομικά.

Συνολικά, θεωρούμε ότι η απειλή από νεοεισερχόμενους δεν είναι σημαντική.

#### **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Όπως οι διαφορετικές στρατηγικές ομάδες προστατεύονται από διαφορετικά εμπόδια κινητικότητας, έτσι επηρεάζονται και σε διαφορετικό βαθμό από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών. Όταν λοιπόν τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος, οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Άρα, από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό πόσο σημαντικό είναι για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Παρακάτω αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Ο *αριθμός των προμηθευτών* των πρώτων υλών δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρός. Οι εταιρείες του κλάδου, έχουν μεγάλες απαιτήσεις σε πρώτες ύλες. Οι εταιρείες έχουν ανάγκη από πολλές διαφορετικές πρώτες ύλες προκειμένου να κατασκευάσουν τα

προϊόντα τους. Ωστόσο, η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή καθώς κάθε εταιρεία του κλάδου διαθέτει ένα πολύ μεγάλο αριθμό προμηθευτών, αρκεί να αναφερθεί ότι η Apple έχει περισσότερους από 200, όπου ο καθένας προσφέρει ένα πολύ μικρό ποσοστό των απαραίτητων πρώτων υλών. Αυτό αυξάνει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων του κλάδου να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές, συμφωνίες παράδοσης και ποιοτικότερα υλικά. Επομένως, η δύναμη των προμηθευτριών εταιρειών είναι μικρή.

Το προσφερόμενο προϊόν των προμηθευτών δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδικό. Για τον εξεταζόμενο κλάδο χρησιμοποιείται μια μεγάλη ποικιλία υλικών, τα οποία χρησιμοποιούνται σε αποκλειστικότητα αλλά και σε συνδυασμούς. Υπάρχουν περιπτώσεις προμηθευτών που το προϊόν τους είναι εξαιρετικά φθηνό και ενδεχομένως να μπορούν οι ίδιες οι εταιρείες να το κατασκευάσουν μόνες τους. Η ποικιλία λοιπόν των προϊόντων και το εύρος τιμής τους, είναι μεγάλη και άρα μειώνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Το κόστος μετακίνησης που δημιουργείται για τους αγοραστές εάν αλλάξουν προμηθευτές είναι μικρό. Το μόνο μειονέκτημα στην αλλαγή του προμηθευτή, είναι ότι πρέπει να ελεγχθεί και να εκπαιδευτεί πρώτα. Αυτό συμβαίνει γιατί οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου προμηθεύονται υλικά από αναπτυσσόμενες χώρες που δεν τηρούν την εργατική νομοθεσία, τις διεθνείς συμβάσεις και κανονισμούς σε πολλούς τομείς. Επομένως, υπάρχει κίνδυνος να κοστίσει η αλλαγή προμηθευτή ακόμη και σε φήμη της εταιρείας. Για το λόγο αυτό οι εταιρείες δεν επιθυμούν να αλλάζουν συχνά προμηθευτές παρόλο που το κόστος μετακίνησης είναι μικρό.

Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, αλλά το συγκεκριμένο είναι πολύ δύσκολο καθώς για την είσοδο μιας εταιρείας στον συγκεκριμένο κλάδο απαιτούνται πολλά κεφάλαια. Αν και ορισμένες εταιρείες τεχνολογικών εξαρτημάτων έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν αυτήν την κίνηση, δεν προβαίνουν σε αυτή καθώς αυτές οι εταιρείες προμηθεύουν παράλληλα και τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου και θα κλονίζονταν οι εμπορικές τους συναλλαγές. Από την ανάλυση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών για τον συγκεκριμένο κλάδο θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως αυτή είναι χαμηλή.

Επομένως, καταλήγουμε ότι η απειλή από τους προμηθευτές δεν είναι σημαντική.

#### **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι αγοραστές διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα. Παρακάτω παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αναλυτικά.

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο με τη δυνατότητα που έχουν για διαπραγμάτευση προς τα κάτω των τιμών, ή στρέφοντας τον ένα ανταγωνιστή εναντίον του άλλου. Οι αγοραστές είναι πολλοί, εντούτοις η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή λόγω του αριθμού τους και της ποσότητας των προϊόντων που θα αγοράσουν. Ενώ, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του συγκεκριμένου κλάδου έχουν πολύ μικρό κύκλο ζωής, με αποτέλεσμα οι τιμές σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα να χαμηλώνουν έτσι και αλλιώς. Τα προϊόντα των εταιρειών του κλάδου ως προς το είδος είναι *αδιαφοροποίητα*. Ωστόσο, συγκεκριμένα η Apple προφέρει προϊόντα αντίστοιχα των άλλων εταιρειών, που όμως λόγω της ιδιαιτερότητας του λειτουργικού, της κατασκευής και της ενοποίησης των συσκευών η χρήση είναι εντελώς διαφορετική από τις συσκευές όλων των άλλων εταιρειών. Τα προϊόντα της, αρκετές φορές είναι ακριβότερα αλλά ποιοτικά καλύτερα, έτσι υπάρχουν πιστοί πελάτες της Apple και φανατικοί πολέμιοι της που προτιμούν πάντα τα pc. Η ποσότητα των διαφορετικών προϊόντων, η διαφορετική ποιότητα και τιμή ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν σημαίνει ότι οι αγοραστές μπορούν να βρουν την ιδανική συσκευή για κάθε ανάγκη τους ανεξάρτητα από τους κατασκευαστές, επομένως η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι χαμηλή.

Ο αριθμός των ανταγωνιζόμενων εταιρειών καθιστά το κόστος μετακίνησης χαμηλό και ο δυνητικός πελάτης έχει την επιλογή να αγοράσει από άλλη επιχείρηση του κλάδου το προϊόν το οποίο αναζητά. Οι εταιρείες είναι παγκοσμιοποιημένες και έχουν πάρα πολλά σημεία πώλησης και αφού τα προϊόντα είναι ως ένα βαθμό παρόμοια οι αγοραστές μπορούν να επιλέξουν ανάλογα με τις ανάγκες τους, με αποτέλεσμα την μετακίνηση τους.

Σε αυτό πρέπει να προσθέσουμε το γεγονός ότι οι αγοραστές έχουν πλήρη *πληροφόρηση* για το τι συμβαίνει στον κλάδο. Είναι ενημερωμένοι σχετικά με τις συνθήκες πώλησης και τις τρέχουσες τιμές της αγοράς. Έτσι, χρησιμοποιούν τη διαπραγματευτική τους δύναμη για να συνδυάσουν όσο το δυνατόν πιο χαμηλή τιμή με την βέλτιστη δυνατή ποιότητα, εγγύηση προϊόντος και εξυπηρέτησης όταν πρόκειται για λογισμικό. Η πληροφόρηση λοιπόν που έχουν οι αγοραστές αλλά και τα αδιαφοροποίητα προϊόντα των επιχειρήσεων μεγαλώνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Τέλος, δεν υπάρχει, καμία *δυνατότητα καθετοποίησης προς τα πίσω* από τους αγοραστές καθώς απαιτείται μεγάλη οργανωτική δομή, κεφαλαιακές απαιτήσεις και πολυδάπανες εγκαταστάσεις. Καταλήγουμε, ότι η απειλή από τους αγοραστές είναι σημαντική.

### **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα τα οποία είναι ικανά να πραγματοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του εξεταζόμενου κλάδου και τα οποία θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Είναι δηλαδή προϊόντα άλλου κλάδου που ανταγωνίζονται με τα προϊόντα του εξεταζόμενου κλάδου. Γενικά η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι υψηλότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων

είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι η ίδια ή υψηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου.

Στον κλάδο των ηλεκτρονικών ειδών πληροφορικής για παράδειγμα, δεν υπάρχουν προϊόντα από άλλους κλάδους που να μπορούν να απειλήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του συγκεκριμένου κλάδου. Οι υπολογιστές είτε πρόκειται για Mac είτε για προσωπικούς υπολογιστές έχουν αντικαταστήσει ήδη από τον προηγούμενο αιώνα τις γραφομηχανές και τα κομπιουτεράκια καλύπτοντας πλέον και πολλές ακόμα ανάγκες των αγοραστών το ίδιο ισχύει και για τα λειτουργικά συστήματα είτε πρόκειται για iOS είτε για Windows. Τα tablet μπορούν να δράσουν ως υποκατάστατα των ηλεκτρονικών υπολογιστών ή των κινητών ανάλογα με τις υπολογιστικές απαιτήσεις του χρήστη ενώ τα παλαιότερης τεχνολογίας PDA δεν μπορούν να αποτελέσουν απειλή, καθώς προτιμούνται σε εξαιρετικά σπάνιες περιπτώσεις και κυρίως για επαγγελματικούς λόγους. Τα τηλέφωνα, τα κινητά τηλέφωνα και τα smartphones καλύπτουν την ανάγκη της επικοινωνίας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αλληλογραφία είναι υποκατάστατο της επικοινωνίας που προσφέρουν, αλλά δύσκολα θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ταχυδρομείο απειλεί αυτές τις συσκευές και τις εταιρείες που τις παράγουν. Συνεπώς, εκτός και αν η τεχνολογία προσφέρει νέα προϊόντα και υπηρεσίες εκτός του κλάδου που καλύπτουν τις ίδιες ανάγκες των καταναλωτών δεν μπορούμε να μιλήσουμε για υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες που να απειλούν τις ηλεκτρονικές συσκευές του κλάδου ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής.

#### **Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο, είναι ακόμη μια δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά για να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κ.ά. Συνήθως κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα την αντίδραση των υπολοίπων και σε αντιστοιχία ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο.

Στους περισσότερους κλάδους η μία επιχείρηση εξαρτάται από την άλλη καθώς μία ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση μπορεί να προκαλέσει αντίποινα ή αντίθετες κινήσεις. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχοντων επιχειρήσεων επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.

Στον κλάδο ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής, σε παγκόσμιο επίπεδο, η ύπαρξη μεγάλου αριθμού εταιρειών που κατασκευάζουν αντίστοιχα προϊόντα, σε συνδυασμό με ένα τεράστιο αγοραστικό κοινό έχει φέρει σε οριακό επίπεδο την τιμολόγηση των υπηρεσιών η οποία συνεχώς μειώνεται αν και ορισμένες εταιρείες όπως η Apple επιμένουν



να ακολουθούν πολιτική διαφοροποίησης και να διατηρούν τα προϊόντα τους σε υψηλές τιμές.

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι στο στάδιο της ωρίμανσης, επομένως οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις βρίσκονται σε ένα συνεχόμενο πόλεμο τιμών και προσπαθούν να διαφοροποιούν συνεχώς τα προϊόντα τους εισάγοντας εισαγάγον νέες ιδέες πανομοιότυπες τις περισσότερες φορές, που προκύπτουν από το R&D, προκειμένου να επικρατήσουν. Είναι λογικό στη φάση της ωρίμανσης ή και της παρακμής ενός κλάδου, οι επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται πιο έντονα για την επιβίωσή τους σε αυτόν.

Στον κλάδο ηλεκτρονικών συσκευών πληροφορικής, παρουσιάζονται τεράστια εμπόδια εξόδου. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχουν εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία, απαγορευτικά κόστη εξόδου και στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις.

Οι αποφάσεις των αγοραστών βασίζονται κυρίως στην τιμή και στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Λόγω της μικρής διαφοροποίησης των προϊόντων, οι αγοραστές μπορούν εύκολα να μετακινηθούν (χαμηλό κόστος μετακίνησης) ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις για να αγοράσουν που βρίσκουν πιο δελεαστικό, εγείροντας έναν πόλεμο τιμών σε αυτές.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε στο ότι η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής, είναι μεγάλη.

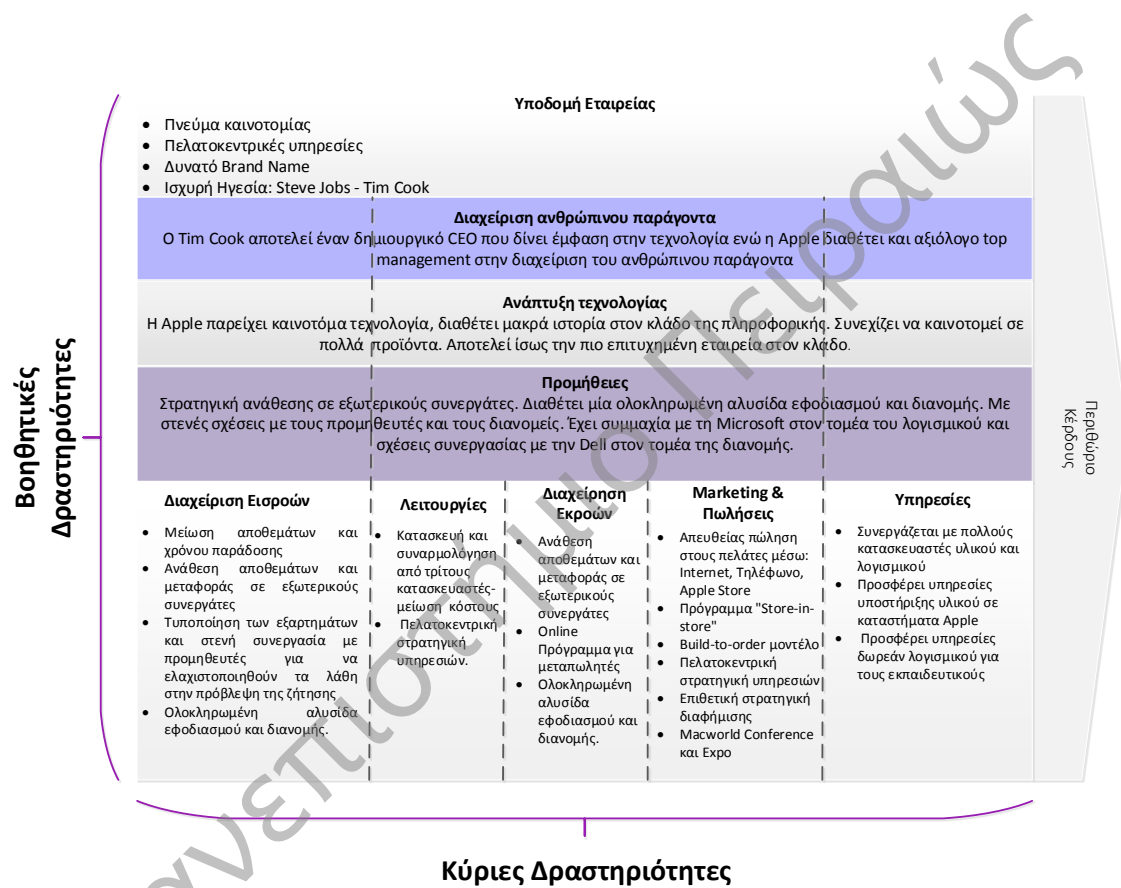
#### **Δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων (other stakeholders)**

Υπάρχουν διεθνείς οργανισμοί προστασίας του περιβάλλοντος που ασκούν έντονη κριτική στις εταιρείες του κλάδου. Τα ηλεκτρονικά "σκουπίδια" αποτελούν ένα σημαντικό πρόβλημα των τελευταίων δεκαετιών. Πολλές εταιρείες για αυτό τον λόγο προτρέπουν τους καταναλωτές να ανακυκλώνουν τις συσκευές τους. Επίσης, οι προμηθευτές πρώτων υλών των εταιρειών του κλάδου έχουν και αυτές με τη σειρά τους κατηγορηθεί για μόλυνση του περιβάλλοντος από την επεξεργασία μετάλλων. Σε συνεργάτες και προμηθευτές αναπτυσσόμενων χωρών αναπτύσσονται ισχυρά συνδικάτα εργαζομένων, για την προάσπιση των δικαιωμάτων των υπαλλήλων καθώς οι συνθήκες εργασίας τους δεν είναι πάντα οι νόμιμες, γεγονός που μπορεί να ενέχει κινδύνους δυσλειτουργικότητας. Για τον ίδιο λόγο πολλές φορές εταιρείες του κλάδου έχουν κατηγορηθεί από διεθνείς οργανισμούς ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Επομένως, υπάρχουν διεθνείς και τοπικοί οργανισμοί, που στέκονται εμπόδιο σε παρατυπίες που βλάπτουν το περιβάλλον και τα δικαιώματα των ανθρώπων που εργάζονται στις εταιρείες του κλάδου και στους συνεργάτες τους.

Συνολικά, θεωρούμε ότι οι other stakeholders έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και αυξάνουν τον υφιστάμενο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών του κλάδου.

### 4.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από την αλυσίδα αξίας της εταιρείας όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 17, τους πόρους και τις ικανότητες. Σε γενικές γραμμές όλες, οι εταιρείες του κλάδου έχουν τους ίδιους πόρους. Αυτό που αλλάζει σε κάθε μία είναι οι ικανότητες, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο το top management τις ενοποιεί κάθε φορά με συνέπεια να πετυχαίνει καλύτερο αποτέλεσμα. Αντίστοιχα, η εταιρεία πρέπει στη σύγκριση που θα κάνει κάθε φορά της αλυσίδας αξίας της με αυτές των ανταγωνιστριών εταιρειών θα πρέπει να βγαίνει καλύτερη για να παρουσιάζει περισσότερες δυνάμεις και λιγότερες αδυναμίες.



Διάγραμμα 17. Αλυσίδα αξίας της Apple.

### 4.4 Αξιολόγηση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Η SWOT ανάλυση αποτελεί ουσιαστικά το strategic fit, καθώς μετά την αποτύπωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος βρίσκουμε την κατάσταση της εταιρείας σήμερα (situation analysis) καταγράφοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον και τις ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος.

#### 4.4.1 Δυνάμεις

Ως δυνάμεις της Apple που πηγάζουν από το εσωτερικό της επιχείρησης, θεωρούνται τα εξής:

- Ηγετικός ρόλος στον κλάδο των ηλεκτρονικών συσκευών πληροφορικής. Αποτελεί ίσως την πιο καινοτόμα εταιρεία του κλάδου.
- Ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Προσφέρει ένα ευρύ φάσμα των τεχνολογικών προϊόντων που απευθύνονται σε ποικίλες τελικές αγορές, πράγμα που δεν πετυχαίνουν όλοι οι ανταγωνιστές της.
- Διαφοροποιημένο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών. Η Apple είναι η μοναδική κατασκευάστρια του υλικού χρησιμοποιώντας αποκλειστικά το δικό της λειτουργικό σε όλες τις συσκευές της.
- Ισχυρό δίκτυο διανομής.
- Ισχυρό όνομα στην αγορά (φήμη και πελατεία). Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι, σύμφωνα με έκθεση (Top 100 Most Valuable Global Brands) το εμπορικό σήμα της Apple για το 2012 ήταν \$182.9 δισ. σημειώνοντας αύξηση περίπου 19% σε σχέση με αυτό το 2011. Η αύξηση της αξίας του εμπορικού σήματος προέκυψε από τη δημοτικότητα των ψηφιακών προϊόντων της σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.
- Διαθέτει ένα μεγάλο τμήμα πιστών πελατών της «κουλτούρας της Apple»
- Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Η εταιρεία ανέφερε ισχυρή λειτουργική απόδοση με μειωμένο κόστος και αυξημένα περιθώρια κέρδους. Η αύξηση του λειτουργικού περιθωρίου μπορεί να υποδεικνύει την αποτελεσματική διαχείριση του κόστους και μια ισχυρή στρατηγική τιμολόγησης από την εταιρεία. Επίσης, η εταιρεία μείωσε το κόστος λειτουργίας της, ως ποσοστό επί των πωλήσεων ενώ και το διοικητικό κόστος μειώθηκε.
- Το ισχυρότερο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στον κλάδο. Κατά τα τελευταία χρόνια, η εταιρεία επένδυσε πάνω από εκατ. \$7,592 στο R&D. Η ομάδα R&D της εταιρείας εκτελεί διάφορα έργα για την ενίσχυση και την ανάπτυξη διαφόρων προϊόντων και τεχνολογιών. Αυτό επιτρέπει στην εταιρεία να εφαρμόσει καινοτόμες τεχνολογίες και προηγμένα προϊόντα και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις κρίσιμες ανάγκες των πελατών της.
- Πολύ Ισχυρό Marketing.
- Έχει ισχυρή παρουσία στον τομέα της εκπαίδευσης με υλικό και λογισμικό που λαμβάνει τεράστια αποδοχή από εκπαιδευτικά ιδρύματα.

#### 4.4.2 Αδυναμίες

Οι αδυναμίες της Apple είναι οι εξής:

- Περιορισμένη ποικιλία συσκευών. Η παρουσία της εταιρείας στο τμήμα κινητής τηλεφωνίας περιορίζεται στο iPhone, αντίθετα οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου προσφέρουν ολοένα και πιο εξελιγμένα μοντέλα στην αγορά με πολλές παραλλαγές προκειμένου να καλύψουν τις διαφορετικές ανάγκες των καταναλωτών.
- Βασίζει σε μεγάλο βαθμό την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών των κινητών συσκευών της σε παρόχους κινητής τηλεφωνίας. Στηρίζεται σε περιορισμένο αριθμό φορέων δικτύου στις ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία και τη Γαλλία. Συνεπώς, οι βλάβες του δικτύου των φορέων θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τις πωλήσεις των iPhones. Η συμφωνία της εταιρείας απαιτεί από κάθε φορέα κινητής να κάνει τις πληρωμές που δημιουργούν έσοδα για την εταιρεία. Η αδυναμία αυτών των φορέων να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πελάτες του iPhone θα μπορούσε να αποδειχθεί δυσμενής για την Apple. Ως αποτέλεσμα, η εξάρτηση αυτή από τους παρόχους δικτύου θα μπορούσε να επηρεάσει την κερδοφορία της εταιρείας αρνητικά.
- Προβλήματα συνδεσιμότητας iOS με άλλα λειτουργικά συστήματα. Σε αντίθεση με άλλα λειτουργικά συστήματα η συνδεσιμότητα του λειτουργικού της Apple άλλες συσκευές είναι από δύσκολη έως ανέφικτη, ενώ συχνά απαιτείται η χρήση δικών της εφαρμογών και προγραμμάτων. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην προτίμηση των χρηστών λειτουργικών ανοιχτού κώδικα ή Windows.
- Διαθέτει μικρότερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της.
- Αλλαγές στην ανώτατη διοίκηση στην μετά- Jobs εποχή. Δημιουργεί ένα κλίμα σύγχυσης σχετικά με την πορεία της εταιρείας.

#### 4.4.3 Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες για την επιχείρηση που προκύπτουν από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος :

- Ραγδαία αύξηση στην αγορά των tablet υπολογιστών αλλά και συνολικά των κινητών συσκευών. Η αναπτυσσόμενη αυτή αγορά θα μπορούσε να βοηθήσει την εταιρεία να ελαχιστοποιήσει την εξάρτηση των εσόδων των κινητών συσκευών της μόνο από τα κινητά τηλέφωνα και να αυξηθεί η κερδοφορία της.
- Δυνατότητες ανάπτυξης σε αναδυόμενες αγορές. Η εταιρεία επωφελείται από την αύξηση των διαθέσιμων εισοδημάτων σε αυτές τις αγορές. Μέχρι πρόσφατα, η πλειονότητα των δραστηριοτήτων της εταιρείας περιορίζονταν στις ΗΠΑ. Ως

εταιρεία μπορεί να προσβλέπει σε επέκταση των δραστηριοτήτων της σε όλο τον κόσμο, με έμφαση στις αναδυόμενες χώρες. Παράγοντες όπως η αυξανόμενη ευμάρεια, αύξηση των νέων brands αυξάνουν την ελκυστικότητα αυτών των αγορών στους ανταγωνιστές του κλάδου. Αξιοποιώντας αυτές τις συνθήκες, η εταιρεία προσφέρει ήδη προϊόντα και υπηρεσίες στην Κίνα. Σε συνεργασία με την Κίνα Unicom, έχει δημιουργήσει περισσότερα από 1.000 σημεία πώλησης στη συγκεκριμένη χώρα. Τέλος, παρόμοιες δραστηριότητες μπορούν να εφαρμοστούν σε άλλες αναδυόμενες αγορές, όπως η Ρωσία, η Ινδία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα.

- Παραγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων και κυρίως υπηρεσιών. Για παράδειγμα, παρατηρείται αυξανόμενη ζήτηση υπηρεσιών online μουσικής και υπολογιστικού νέφους.
- Απόκτηση περισσότερων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας μέσω εξαγορών.

#### 4.4.4 Απειλές

Το εξωτερικό περιβάλλον απειλεί την εταιρεία ως προς τα εξής:

- Επιφυλακτικότητα στην αγορά λόγω της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης.
- Κυβερνητικές απαιτήσεις που επηρεάζουν τη διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων των πελατών και ορίζουν τον κλάδο περιορίζοντας την ανάπτυξη των πολυεθνικών εταιρειών σε αρκετές χώρες παγκοσμίως
- Ισχυρός ανταγωνισμός στον κλάδο γεγονός που μπορεί να συμπίεσει τα κέρδη.
- Συνεχείς δικαστικοί αγώνες με μεγάλο κόστος, για παραβάσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.
- Αύξηση χρήσης Android OS σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Περισσότερο από το ήμισυ των εσόδων της Apple προέρχεται από δραστηριότητες εκτός ΗΠΑ. Η ανατίμηση του δολαρίου έναντι άλλων νομισμάτων μειώνει τα ενδεχόμενα κέρδη από τις εν λόγω χώρες.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

[1] 2013.*Enet*. 06 November.

<http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=396721>

[2] Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1999.

[3] Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002.

[4] J. D. Hunger, T. L. Wheelen, "Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability", Pearson, 2004.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κεφάλαιο 5:

### Στρατηγικές της Apple Inc.

Οι στρατηγικές μιας εταιρείας χωρίζονται σε τρία επίπεδα (επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό) και απορρέουν από τη SWOT ανάλυση που προηγήθηκε για να εκμεταλλευτούν δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος και ευκαιρίες του εξωτερικού και να προσπαθήσουν να καλύψουν τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και να αποφύγουν τις απειλές του εξωτερικού.

Το επιχειρησιακό επίπεδο στρατηγικής ορίζει το πεδίο δράσης σε όρους κλάδων και αγορών που ανταγωνίζεται η εταιρεία και περιλαμβάνει αποφάσεις για διαποίκιση, καθετοποίηση, εξαγορές, νέα εγχειρήματα, αποεπένδυση, κατανομή περιορισμένων πόρων σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες κ.α. που λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση του Ομίλου.

Το επιχειρηματικό επίπεδο στρατηγικής ενδιαφέρεται για το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά και διαμορφώνεται από το top management της εταιρείας.

Τέλος, το λειτουργικό επίπεδο ασχολείται με τη λεπτομερή ανάπτυξη των πόρων σε αυτό το επίπεδο και οι αποφάσεις λαμβάνονται από το executive management της εταιρείας. Στην συνέχεια αναλύονται αυτά τα τρία επίπεδα στρατηγικής.

#### 5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική της Apple

Όπως έχει προαναφερθεί στη θεωρία, η επιχειρησιακή στρατηγική είναι καθοριστική για την πορεία μιας επιχείρησης. Μια εταιρεία εξετάζει πρώτα τη στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy) κάνοντας την επιλογή ανάμεσα στην ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή. Η Apple εφαρμόζει εσωτερική και εξωτερική στρατηγική ανάπτυξης. Η συγκεκριμένη στρατηγική επιτυγχάνεται από την Apple με κάθετη ολοκλήρωση.

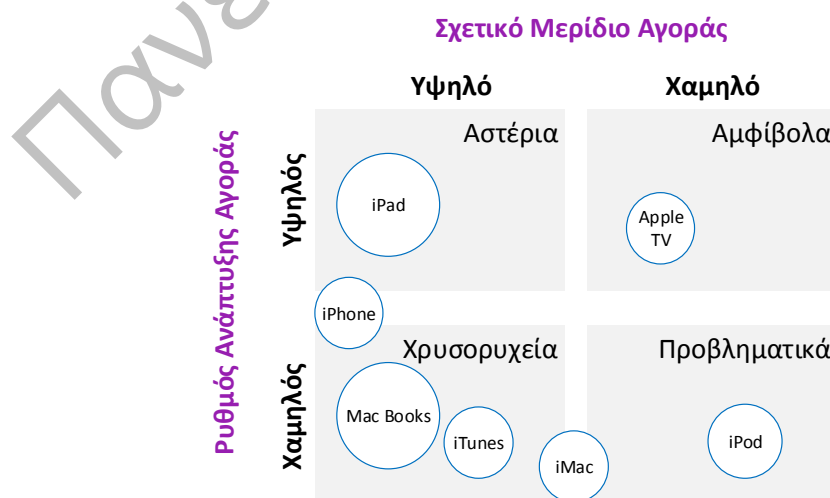
Η κάθετη ολοκλήρωση υπαγορεύει ότι μια εταιρεία ελέγχει το τελικό προϊόν, καθώς και τα συστατικά μέρη του. Στον τεχνολογικό τομέα, η Apple εδώ και 35 χρόνια εφαρμόζει ένα κάθετο μοντέλο ολοκλήρωσης, το οποίο διαθέτει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του υλικού και του λογισμικού. Για παράδειγμα, το iPhone και το iPad έχουν το υλικό και λογισμικό που έχει σχεδιαστεί από την ίδια την εταιρεία, με επεξεργαστές επίσης κατασκευασμένους από εκείνη.

Αποτελεί δηλαδή μια εταιρεία που ελέγχει εξ'ολοκλήρου το υλικό, το λογισμικό, την παροχή υπηρεσιών, και τη λιανική πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Οι περισσότερες εταιρείες τεχνολογίας στον κόσμο καταφέρνουν να διαχειριστούν έναν ή δύο από αυτούς τους τομείς, αλλά μόνο η Apple έχει πετύχει να τους συντονίζει όλους αυτούς τους επιμέρους τομείς με αρμονία.

Εφαρμόζει κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, καθώς έχει συμβεί να απορροφήσει εταιρείες που ανήκουν σε επόμενο επίπεδο της αλυσίδας εφοδιασμού. Παράδειγμα αποτελεί η εξαγορά της Best Buy ενώ διαθέτει και δικά της καταστήματα για την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών της, ενώ και οι εφαρμογές και οι υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους προσφέρονται από τις συσκευές της. Επίσης εφαρμόζει και κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω. Αυτό συμβαίνει όταν μία εταιρεία αγοράζει μια άλλη νωρίτερα στην αλυσίδα εφοδιασμού. Ένα παράδειγμα αυτού του τύπου της ολοκλήρωσης για την Apple αποτελεί η εξαγορά προμηθευτών της, όπως Micron Technology και η P.A. Semi. Συνήθως, το υλικό δεν κατασκευάζεται από τη μητρική εταιρεία, αλλά ανατίθεται σε κατασκευαστές όπως η Foxconn που βρίσκονται σε στενή συνεργασία μέσω συμβάσεων με την Apple και κατασκευάζουν τα προϊόντα της ακολουθώντας αυστηρές προδιαγραφές. Ως εκ τούτου, η Apple διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της διαδικασίας παραγωγής. Εκτός αυτού, η Apple έχει κάνει ένα βήμα πιο πέρα κατασκευάζοντας δικούς της επεξεργαστές τους A4 και A5 για τα iPhones και iPads καθώς και το δικό της λειτουργικό.

Επομένως, η κάθετη ολοκλήρωση επιτρέπει στην Apple να έχει τον πλήρη έλεγχο, της καινοτομίας, του σχεδιασμού και της παραγωγής. Είναι σε θέση να ενισχύσει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της, με απώτερο σκοπό να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.

Ως δεύτερο στάδιο της επιχειρησιακής στρατηγικής, μετά τη στρατηγική κατεύθυνσης, είναι η στρατηγική χαρτοφυλακίου. Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αφορά στις αγορές ή κλάδους δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης, στις επονομαζόμενες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Η κερδοφορία μιας επιχείρησης κρίνεται από την ελκυστικότητα της αγοράς και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης σε σχέση με το μερίδιο του σημαντικότερου ανταγωνιστή της. Εξίσου σημαντικός είναι ο βαθμός συνεισφοράς κάθε επιχειρηματικής μονάδας στο συνολικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Βάσει των παραπάνω, παρατίθεται το υπόδειγμα BCG για την Apple στο διάγραμμα 18.



Διάγραμμα 18. BCG Matrix για την Apple.



«Αστέρια» θεωρούνται iPad και το iPhone. Συγκεκριμένα για το iPad η επιτυχία του είναι τόσο μεγάλη, ώστε το αναπτυξιακό δυναμικό του είναι πραγματικά άγνωστο. Το iPhone, περνάει σταδιακά στην ωρίμανση και εν συνεχεία, στον κορεσμό άρα ανήκει στα «χρυσωρυχεία». Οι φορητοί υπολογιστές Mac Books ανήκουν στα «χρυσωρυχεία» καθώς αποφέρουν πωλήσεις σε μία αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης χωρίς να καταναλώνουν πολύ ρευστό για την εταιρεία. Στην ίδια κατηγορία ανήκουν και τα iTunes, καθώς παρόλο που έχουν γίνει μικρές αλλαγές προτιμούνται από τους πελάτες που συνεχίζουν να χρησιμοποιούν την υπηρεσία. Ως εκ τούτου, το iTunes αποτελεί ένα κερδοφόρο πρόγραμμα για την Apple χωρίς κανένα κόστος επένδυσης. Ενώ τα iMac διατρέχουν κίνδυνο καθώς ο τομέας της πληροφορικής στρέφεται ολοένα και περισσότερο προς τις κινητές συσκευές, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν αργά ή γρήγορα στα «προβληματικά». Εν συνεχεία στα «αμφίβολα» ανήκει το Apple TV όπου δεν έχει πετύχει να καλύψει τις προσδοκίες της εταιρείας. Ενδέχεται σταδιακά να περάσει στην κατηγορία των «αστέρων» όπου και σύμφωνα με φήμες θα κυριαρχήσει στην αγορά ακριβώς όπως το iPhone και το iPad. Τέλος, στα «προβληματικά» ανήκει το iPod.

## 5.2 Επιχειρηματική Στρατηγική της Apple

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και βασίζεται στις μοναδικές ικανότητες μιας επιχείρησης καταδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θέλει να ανταγωνιστεί σε ένα κλάδο με σκοπό τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν όλον τον οργανισμό ή στις μεγάλες επιχειρήσεις, κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα ξεχωριστά. Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι πώς η επιχείρηση μπορεί να ενεργήσει στην τοποθέτηση ενός προϊόντος στην αγορά ώστε να προσφέρει στον καταναλωτή μεγαλύτερη αξία από τον ανταγωνιστή. Έτσι, σκιαγραφούνται τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές αυτές της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης είτε με βάση το κόστος είτε με βάση τη διαφοροποίηση.

Η Apple προσπαθεί να αυξήσει τη ζήτηση της αγοράς για τα προϊόντα της μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής της διαφοροποίησης, η οποία προκύπτει από την μοναδική κατασκευή των προϊόντων της. Με τον τρόπο αυτό τα καθιστά ελκυστικά για τους καταναλωτές, σχεδιάζοντας τα με τέτοιο τρόπο ώστε να υπερέχουν σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά.

Παρά τον υψηλό ανταγωνισμό στον κλάδο, η Apple έχει καταφέρει να δημιουργήσει ζήτηση για τα προϊόντα της, διατηρώντας τις υψηλότερες τιμές μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων και της καινοτόμας διαφήμισης. Εξασφαλίζεται με αυτό τον τρόπο η εμπιστοσύνη στο brand name. Με αποτέλεσμα, οι πελάτες να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα διατηρώντας έτσι μία διαφορά τιμής στο κόστος ανά μονάδα όγκου.

Η Apple πουλάει τα προϊόντα της και να μεταπωλεί τα προϊόντα τρίτων στις περισσότερες αγορές, απευθείας στους καταναλωτές και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσω λιανικής και διαδικτυακών καταστημάτων. Χρησιμοποιεί επίσης, μια ποικιλία από τα έμμεσα κανάλια διανομής, όπως τρίτους φορείς τηλεπικοινωνιακών δικτύων, εμπόρους χονδρικής, λιανοπωλητές και μεταπωλητές προστιθέμενης αξίας.

Χρησιμοποιεί μία στρατηγική λιανικών πωλήσεων που ονομάζεται «ελάχιστη διαφημιζόμενη τιμή» (“Minimum Advertised Price”). Με αυτόν τον τρόπο απαγορεύει στους μεταπωλητές ή τους εμπόρους να διαφημίζουν τα προϊόντα της σε τιμές χαμηλότερες από μία ορισμένη ελάχιστη τιμή. Επομένως, διατηρεί τη δημοτικότητα της υψηλής τιμής των προϊόντων της, προσφέροντάς τα μόνο σε λιανοπωλητές όπως η Wal-Mart και Best Buy με μία οριακή έκπτωση χονδρικής. Αυτό το μικρό ποσοστό των αποταμιεύσεων δεν αποτελεί αρκετό περιθώριο κέρδους για τους λιανοπωλητές ώστε να προσφέρουν μεγάλες εκπτώσεις για τα προϊόντα της Apple, το οποίο σημαίνει ότι οι πελάτες καταλήγουν να προμηθεύονται τα προϊόντα της σε τιμές που βρίσκονται κοντά σε αυτές που προτείνει η ίδια η εταιρεία.

Η στρατηγική αυτή εμποδίζει τους λιανοπωλητές να ανταγωνίζονται τα καταστήματα της Apple, και διασφαλίζει ότι δεν υπάρχουν μεταπωλητές που να διατηρούν πλεονέκτημα σε σχέση με άλλους. Έτσι, η Apple είναι σε θέση να ορίζει τα κανάλια διανομής της και να κερδίζει περισσότερα χρήματα από τις άμεσες πωλήσεις της.

### 5.3 Λειτουργική Στρατηγική της Apple

Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy) αφορά κυρίως στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων και ουσιαστικά, καταδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να υποστηριχθεί η επιχειρηματική στρατηγική. Η λειτουργική στρατηγική συντονίζει τις δράσεις των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα των πόρων με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας κάθε τμήματος.

Οι βασικές αποστολές μίας λειτουργικής στρατηγικής που καθορίζουν το μάντζεμντ των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος είναι η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα.

Βασικοί υπεύθυνοι κατάστροφης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των τμημάτων και τα επιτελεία τους, αν και σε πολλές περιπτώσεις ο επικεφαλής της επιχείρησης, μπορεί να επιδιώκει μεγαλύτερη ανάμιξη στην κατάστροφή τους, όπως συνέβαινε με τον Steve Jobs.

Για τον λόγο αυτό, η Apple θα πρέπει να διατηρεί τις λειτουργικές διαδικασίες, με τέτοιο τρόπο, ώστε τα συστήματα της να βρίσκονται αρμονία με το ανταγωνιστικό περιβάλλον της, όπως καθορίζεται τις SWOT και PEST. Για παράδειγμα, οι εσωτερικές οργανωτικές ρυθμίσεις για την επικοινωνία, η διαχείριση της ποιότητας, οι εργασιακές σχέσεις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ο έλεγχος του προϋπολογισμού, η διαχείριση των

ταμειακών ροών, τα κίνητρα κ.ο.κ, θα πρέπει να εναρμονίζονται με τους οργανωτικούς στόχους.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της Apple είναι ελεγμένα ως προς την πληρότητα και την καταλληλότητα, την αντικειμενικότητα, την παγκόσμια πρόσβαση και την ευκολία χρήσης με τέτοιο τρόπο ώστε να προσδίδεται αξία στους πελάτες. Με τον τρόπο αυτό, διατηρείται το brand name της εταιρείας. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, που στην κοινή γνώμη η Apple είναι γνωστή ως η πιο καινοτόμος εταιρεία του κλάδου της.

Ως εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στη στρατηγική του μάρκετινγκ για να επιτευχθεί η προώθηση των νέων προϊόντων της, στη μαζική αγορά. Ενώ μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην στρατηγική του R&D, που αποτελεί και τον βασικότερο παράγοντα που κατείχε την πρώτη θέση στις πιο κερδοφόρες εταιρείες πληροφορικής για πολλά χρόνια. Οφείλει να χρηματοδοτεί συνεχώς το συγκεκριμένο τμήμα με το μεγαλύτερο τμήμα των κερδών της καθώς και με νέα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, προκειμένου να εξελίσει συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της καθώς και να παράγει νέα με σκοπό να κυριαρχήσει στην αγορά και να ανταπεξέλθει τον σκληρό ανταγωνισμό.

Με διατήρηση των προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης μπορεί να πετύχει μείωση της αρνητικής διαφήμισης λόγω των κακών πρακτικών που ακολουθούσαν για αρκετά χρόνια οι κατασκευάστριες εταιρείες υλικού όπως η Foxconn, η Asustek και η Wintec, στις ασιατικές χώρες.

Η Apple διαθέτει ένα εξαιρετικό δίκτυο διανομής, που θα μπορούσε να επεκταθεί σε περισσότερες χώρες προσφέροντας Apple Stores τόσο σε ανεπτυγμένες Ευρωπαϊκές χώρες όσο και σε αναπτυσσόμενες όπου τα προϊόντα της παρέχονται είτε μέσω μεταπωλητών είτε αποκλειστικά από διαδικτυακά καταστήματα.

Εναλλακτικά, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης η Apple θα μπορούσε να ακολουθήσει στρατηγική σταθεροποίησης μέχρι να ανακάμψουν πολλές Ευρωπαϊκές χώρες αλλά και η Αμερική που αποτελούν τις βασικότερες αγορές που δραστηριοποιείται επιχειρηματικά. Βέλτιστη επιλογή, ενδεχομένως να αποδεικνυόταν, μία στρατηγική ανάπτυξης και μάλιστα οριζόντια ολοκλήρωσης ώστε να πετύχει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Άλλωστε πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η Microsoft με την εξαγορά της Nokia. Τέλος, θα μπορούσε να ακολουθήσει στρατηγική ασυσχέτιστης διαποίκισης σε μία προσπάθεια να εισέλθει και να κυριαρχήσει σε νέο κλάδο, όπως είχε πράξει παλαιότερα ο Steve Jobs με την Pixar.

#### 5.4 Πρακτικές και Τακτικές της Apple

Στο πλαίσιο της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης κανονιστικής συμμόρφωσης, ισχύουν οι κάτωθι πολιτικές και κώδικες δεοντολογίας για την εταιρεία Apple [1] :

- Η Apple διαθέτει Πολιτική Απορρήτου καθώς και Πολιτική Ασφάλειας για τους πελάτες της.

- Πολιτικές Επιστροφής για τους καταναλωτές.
- Εγγυήσεις υλικού.
- Όρους χρήσης ιστοσελίδας.
- Συμφωνητικά αδειών χρήσης λογισμικού για όλα τα προϊόντα.
- Τα πρότυπα για την προστασία της ιδιωτικής ζωής.
- Πολιτικές Πωλήσεων και Εκπτώσεων των προϊόντων

Μια τακτική είναι ένα ειδικό επιχειρησιακό σχέδιο που περιγράφει λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική πρέπει να εφαρμοστεί σχετικά με το *πότε* και το *πού* θα πρέπει να τεθεί σε δράση. Από τη φύση τους, οι τακτικές έχουν στενότερο πεδίο εφαρμογής και μικρότερο χρονικό ορίζοντα από ό, τι οι στρατηγικές. Οι τακτικές, ως εκ τούτου, μπορούν να θεωρηθούν ως σύνδεσμος μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής. Οι τακτικές μπορούν να ταξινομηθούν σε *τακτικές χρόνου* και σε *τακτικές τοποθέτησης* στην αγορά. Οι τακτικές χρόνου έχουν να κάνουν με τη σειρά εισόδου της εταιρείας στην αγορά, αν είναι δηλαδή *first mover*, *late mover* ή *follower*.

Η Apple δεν αποτελεί *first mover* καθώς δεν ήταν η πρώτη κατασκευάστρια προσωπικού υπολογιστή, κινητού τηλεφώνου, ούτε καν του iPod που έλαβε τεράστια απήχηση, γιατί υπήρχαν MP3 players πριν από την κατασκευή του. Επίσης, δεν καινοτόμησε στα tablet με το iPad καθώς είχε επιχειρήσει η Microsoft να κυκλοφορήσει αντίστοιχες συσκευές στην αγορά νωρίτερα, χωρίς επιτυχία. Παρόλο που ήταν *late mover* πέτυχε να δημιουργήσει εξαιρετικά προϊόντα και υπηρεσίες ακριβώς επειδή διέθετε πόρους και εμπειρία. Η επιτυχία της βασίζεται στο γεγονός ότι, διέθετε πλεονέκτημα έναντι των *first movers* καθώς ήταν σε θέση να εντοπίσει τους λόγους που δεν είχαν τα προϊόντα την αναμενόμενη απήχηση και με την βοήθεια του R&D να πετύχει τον ανασχεδιασμό τους με βάση τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Αντίστοιχα, οι τακτικές τοποθέτησης στην αγορά μπορούν να ταξινομηθούν σε αμυντικές (ύψωση δομικών φραγμών) και επιθετικές, εκ των οποίων τις επιθετικές αποτελούν οι επίθεση κατά μέτωπο, πλευρική επίθεση, κυκλωτική επίθεση, παρακαμπτήρια επίθεση και ανταρτοπόλεμος.

Η επίθεση κατά μέτωπο, περιγράφει την τακτική μία εταιρείας που βασίζεται στα πλεονεκτήματα του ανταγωνιστή της. Οι δύο εταιρείες έχουν παρεμφερή πορεία από την τιμή για την προώθηση των προϊόντων έως τα κανάλια διανομής. Για να είναι επιτυχημένη η τακτική, η επιτιθέμενη εταιρεία πρέπει να υπερέχει σε πόρους, αλλά και να διαθέτει επιμονή. [2] Αποτελεί μία δαπανηρή τακτική και βασίζεται στην πίεση των κερδών συνολικά στον κλάδο. Η συγκεκριμένη τακτική εφαρμόζεται συχνά από την Apple απέναντι σε όλους τους ανταγωνιστές της, σε ότι σχετίζεται με το λογισμικό της και τις παρεχόμενες εφαρμογές. Διαθέτει άλλωστε ένα πολύ ισχυρό και καινοτόμο R&D τμήμα που ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική ανάπτυξης και διαφοροποίησης που ακολουθεί. Ενώ δεν

είναι λίγες οι φορές που κατέληξε σε πολυετείς δικαστικές διαμάχες με τους πιο ισχυρούς ανταγωνιστές του κλάδου της.

Στην πλευρική επίθεση ο επιτιθέμενος βασίζεται στα μειονεκτήματα του ανταγωνιστή αντί να επιδιώξει επίθεση κατά μέτωπο.

Η τακτική παράκαμψης γίνεται όταν ο επιτιθέμενος επιδιώκει να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζεται τις άλλες εταιρείες. Η συγκεκριμένη τακτική περιγράφει την προσπάθεια μίας εταιρείας να προσφέρει ένα νέο προϊόν στην αγορά που θα καταστήσει το προϊόν του ανταγωνιστή περιττό. Η Apple, αντί να ανταγωνιστεί ευθέως τα Rocket PC της Microsoft και τα προϊόντα της Palm στην αγορά φορητών υπολογιστών, αρχικά εισήγαγε το iPod ως μια προσωπική ψηφιακή συσκευή αναπαραγωγής μουσικής κερδίζοντας ένα τεράστιο μερίδιο αγοράς.

Η κυκλωτική επίθεση συνήθως εξελίσσεται από μια μετωπική επίθεση ή πλευρική επίθεση, περικύκλωση, η επιτιθέμενη εταιρεία επιτίθεται στον ανταγωνιστή στην όσον αφορά τα προϊόντα, τις αγορές ή και τα δύο. Η επιτιθέμενη εταιρεία συνήθως έχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων (π.χ. μία πλήρη σειρά προϊόντων, που κυμαίνονται από χαμηλή μέχρι πολύ υψηλή τιμή) ή εξυπηρετεί πολλές αγορές.

Άλλες μικρότερες συνήθως εταιρείες, εφαρμόζουν την τακτική του ανταρτοπόλεμου. Αντί να βρίσκεται ο επιτιθέμενος σε μια συνεχή και εκτεταμένη με μεγάλο κόστος επίθεση με έναν ανταγωνιστή, μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα μπορεί να επιλέξει την συγκεκριμένη στρατηγική. Η τακτική χαρακτηρίζεται από τη χρήση μικρών επιθέσεων σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς που κατέχει ο ανταγωνιστής. Με τον τρόπο αυτό, ένας νεοεισερχόμενος ή μικρή επιχείρηση μπορεί να πετύχει αύξηση των κερδών, χωρίς να απειλεί σοβαρά έναν ισχυρότερο ανταγωνιστή αλλά προκαλώντας του πολλά μικρότερης έκτασης προβλήματα.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

[1] Apple Site.

<http://store.apple.com/us/help/policies>

[2] J. D. Hunger, T. L. Wheelen, "Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability", Pearson, 2004.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κεφάλαιο 6:

### Συμπεράσματα και Προοπτικές ανάπτυξης στην Ελλάδα

Αναμφισβήτητα, ζούμε στην κοινωνία της τεχνολογικής εξέλιξης καθώς και της οικονομικής και πολιτικής κρίσης. Η σύγχρονη επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει το εξωτερικό περιβάλλον, οικονομικό, πολιτικό, νομικό, πολιτισμικό, που συνεχώς μεταβάλλεται και επηρεάζει ραγδαία την εξέλιξη της και βρίσκεται εν τω μέσω καταιγισμών από το εσωτερικό της περιβάλλον, αγοραστές, προμηθευτές, νεοεισερχόμενους και ανταγωνιστές.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, με το στρατηγικό μάνατζμεντ να αποτελεί τη βάση της λειτουργίας κάθε επιχείρησης που επιθυμεί να διατηρήσει και να επαυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει, δεν υπάρχει άλλη επιλογή από τη διαμόρφωση σεναρίων, την πραγματοποίηση συγκεκριμένων δράσεων για την εφαρμογή τους και τέλος, τις στρατηγικές αποφάσεις μάνατζμεντ, επιχειρησιακές και επιχειρηματικές που οδηγούν μία εταιρεία στην επιτυχία.

Μια τέτοια επιχείρηση είναι η Apple. Μια από τις πιο πετυχημένες εταιρείες του κλάδου της πληροφορικής παγκοσμίως που ξέρει να επιλέγει τις βέλτιστες πρακτικές και επιχειρηματικές αποφάσεις και να βρίσκεται πάντα στην κορυφή και στην προτίμηση των καταναλωτών διαθέτοντας μάλιστα ένα πολύ μεγάλο αριθμό «πιστών πελατών».

Στην Ελλάδα, οι επίσημοι μεταπωλητές των προϊόντων της Apple, επιχειρούν να αυξήσουν τη διείσδυση της στην αγορά της Ελλάδας, εστιάζοντας κυρίως στα ακόλουθα τμήματα:

- Στην αγορά καταναλωτικών προϊόντων, διανέμοντας υπολογιστές Mac, iPads και iPods, μαζί με άλλες συσκευές και εφαρμογές που έχουν στόχο να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες των χρηστών.
- Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μέσω της διανομής Mac υπολογιστών και εφαρμογών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς.
- Στον τομέα της εκπαίδευσης, με προώθηση κατά βάση εξειδικευμένων εφαρμογών και υπηρεσιών.
- Στον τομέα της φωτογραφίας, του βίντεο και της μουσικής με προώθηση εξειδικευμένου εξοπλισμού και εφαρμογών (πχ. Final Cut Studio, Aperture, Logic Studio)
- Στις γραφικές τέχνες, με εξοπλισμό και εξειδικευμένες εφαρμογές.

Ο στρατηγικός στόχος των μεταπωλητών είναι να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς της Apple με την αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας. Επενδύουν με στόχο την επέκταση του δικτύου πωλήσεων της Apple, ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να ενισχύσουν τα υφιστάμενα δίκτυα. Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία νέων καταστημάτων με αποκλειστική διανομή των προϊόντων της Apple και ανάπτυξη

συνεργασίας με τα καταστήματα λιανικής πώλησης προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η προώθηση τους στο ευρύ καταναλωτικό κοινό. Δραστηριοποιούνται επίσης έντονα σε εξειδικευμένες αγορές για να πετύχουν μεγιστοποίηση των πωλήσεων προϊόντων που απευθύνονται σε επαγγελματίες. Τέλος, προσπαθούν να προσελκύσουν νέες επιχειρήσεις ως συνεργάτες για την προώθηση του λογισμικού iOS και των περιφερειακών.

Ωστόσο, στην χώρα μας, προτιμούνται τα προϊόντα της Microsoft και των άλλων ανταγωνιστών, ενώ στον τομέα των κινητών συσκευών υπερισχύουν το Android και Windows Phone. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης, αλλά και επειδή οι περισσότεροι Έλληνες καταναλωτές προτιμούν εταιρείες με οικονομικότερα προϊόντα. Επίσης, τα προϊόντα της Apple παρουσιάζουν δυσκολία αναβάθμισης γεγονός που δεν την κάνει τόσο ελκυστική όσο άλλους ανταγωνιστές παρά μόνο σε εξειδικευμένους τομείς όπου μόνο τα δικά της προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρουν το βέλτιστο αποτέλεσμα. Επομένως, προκειμένου να αποκτήσει η Apple περισσότερους «πιστούς πελάτες» στη χώρα μας, πρέπει οι μεταπωλητές να πετύχουν αύξηση του μεριδίου αγοράς, έναντι των άλλων μεγάλων ανταγωνιστών της στοχεύοντας κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι η Apple αποτελεί μία από τις πιο καινοτόμες εταιρείες του κλάδου με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και υψηλή καινοτομία, εφαρμόζοντας στρατηγική ανάπτυξης με κάθετη ολοκλήρωση και προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα που πάντοτε κερδίζουν την προτίμηση του καταναλωτικού κοινού.

Ωστόσο, τον προηγούμενο μήνα η Apple έδωσε την εικόνα καλής εταιρείας με μέτρια ανάπτυξη και εξασθενημένα καινοτομία. Τα δύο νέα iPhone έχουν καλές πωλήσεις, αλλά δεν παρουσιάζουν κάποια καινοτομία ώστε να τοποθετηθούν στην κορυφή των smartphones. Η νέα εφαρμογή Apple Pay, μοιάζει πολλά υποσχόμενη, αλλά παρουσιάζει ζητήματα για τα οποία θα πρέπει η εταιρεία να βρει άμεση. Το Apple watch παρόλο που δεν έχει βγει ακόμα στην αγορά, δέχεται μεγάλης αμφισβήτησης καθώς ήδη η Samsung και η Sony, έχουν αποδείξει ότι απευθύνεται σε ένα περιορισμένο τμήμα του πληθυσμού. Συγχρόνως, η εξαγορά της Nokia από την Microsoft, ενδέχεται να κλονίσει τον τομέα των κινητών συσκευών που έως σήμερα η Apple παρουσιάζει τις καλύτερες επιδόσεις.

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, αν η Apple επιθυμεί να επιστρέψει στην πρώτη θέση του κλάδου, πρέπει άμεσα να προωθήσει στην αγορά νέα προϊόντα και υπηρεσίες με καινοτομίες που θα αλλάξουν και πάλι τα δεδομένα στον κλάδο της πληροφορικής.



## Βιβλιογραφία Διπλωματικής

### Ξενόγλωσση

- Barney J. B., *“Looking inside for competitive advantage”*, Academy of Management Executive, 1995.
- Cadle J., D. Paul and Turner P., *“Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success”*, 2010.
- Hunger J.D., Wheelen T.L., *“Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability”*, Pearson, 2004.
- Madura, J. *Introduction to Business*, 4th Ed. Mason: Thomson Higher Education, 2006.
- Magal S. and Word J., *Integrated Business Processes with ERP Systems. SAP*. 2011.
- Porter M. E., *“What is strategy?”*, Harvard Business Review 2000.
- Porter M. E., *“The Five Competitive Forces That Shape Strategy”*, Harvard Business Review, 2008.
- Porter M.E., *“Competitive advantage –creating and sustaining superior performance”*, Free Press, 1985.
- Kaplan R. S., & Norton D. P., *“Alignment – Using the Balanced Score-card to create Corporate Synergies”*, Harvard Business School Press, 2006.
- Schein E., *“Organizational Culture and Leadership”*, Jossey-Bass, 2010.

### Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν., *«Στρατηγικό Μάνατζμεντ»*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002.
- Γεωργόπουλος Ν., *«Στρατηγικό Μάνατζμεντ»*, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Executive MBA Program.
- Γεωργόπουλος Ν., *«Διοίκηση και Στρατηγική Τηλεπικοινωνιακών Επιχειρήσεων»*, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, ΠΜΣ Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων.
- Παπαδάκης Β., *«Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία»*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1999.

## Διαδικτυακοί Τόποι

### Ξενόγλωσση

Alto, Pallo. 2013. *Canalys*. 08 April.

<http://www.canalys.com/newsroom/11-quarterly-growth-downloads-leading-app-stores>

Apple Site.

<http://www.apple.com/gr/>

Apple Site.

<https://www.apple.com/retail/>

Apple Site.

<http://www.apple.com/education/>

Apple Site.

<http://www.apple.com/pr/bios/>

Apple Site.

<http://investor.apple.com/governance.cfm>

- Apple Articles of Incorporation
- Apple Bylaws - Article II
- Apple Corporate Governance Guidelines

Apple Site.

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

Apple Site.

[https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple\\_Supplier\\_Code\\_of\\_Conduct.pdf](https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_Supplier_Code_of_Conduct.pdf)

Apple Site.

<http://www.apple.com/environment/climate-change/>

Apple Site.

<http://store.apple.com/us/help/policies>

“APPLE INC., ANNUAL REPORT”, Cupertino, 2013

<http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/3083096136x0xS1193125-13-416534/320193/filing.pdf>

Bostic, Kevin. 2013. *appleinsider*. 02 September.

<http://appleinsider.com/articles/13/09/02/windows-8-jumps-past-os-x-for-74-market-share>.

Costello, Steve. 2013. *Mobile World Live*. 20 September.

<http://www.mobileworldlive.com/google-play-increasing-share-app-store-revenue>

- Costello, Steve. 2013. *Billboard*. 22 May.  
<http://www.billboard.com/biz/articles/news/digital-and-mobile/1567869/business-matters-average-itunes-account-generates-just>
- Dediu, Horace. 2013. *Asymco*. 13 July  
<http://www.asymco.com/2013/07/03/understanding-apples-organizational-structure/>
2013. *Enet*. 06 November.  
<http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=396721>
- Framingham, Mass. 2014. *IDC*. 09 January.  
<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24595914>
2013. *Fundinguniverse*. 25 July.  
<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/apple-computer-inc-history/>
- Gordon, Kelly. 2014. *Forbes*. 21 January.  
<http://www.forbes.com/sites/gordonkelly/2014/01/21/here-are-24-countries-where-windows-phone-outsells-the-iphone-and-why-it-does/>
- Hughes, Neil. 2014. *Appleinsider*. 9 January.  
<http://appleinsider.com/articles/14/01/09/apples-domestic-mac-sales-surge-285-as-overall-pc-market-shrinks-75>.
- Jones, Chuck. 2013. *Forbes*. 4 October.  
<http://www.forbes.com/sites/chuckjones/2013/04/10/ugly-pc-data-from-idc-hp-shipments-down-24-and-dell-down-11/>.
- Jones, Chuck. 2013. *Forbes*. 10 April  
<http://www.forbes.com/sites/chuckjones/2013/04/10/ugly-pc-data-from-idc-hp-shipments-down-24-and-dell-down-11/>
- Lunden, Ingrid. 2013. *Techcrunch*. 26 November  
<http://techcrunch.com/2013/11/26/half-of-all-pcs-shipped-in-2014-will-be-tablets-cost-friendly-androids-65-of-them-apple-30-and-most-profitable/>
2014. *Microsoft*. 25 April.  
<http://www.microsoft.com/en-us/news/press/2014/apr14/04-25nokiapr.aspx>
- Patel, Nilay. 2013. *Theverge*. 03 September  
<http://www.theverge.com/2013/9/3/4688888/there-will-never-be-another-nokia-smartphone>
- Perez, Sarah. 2013. *Techcrunch*. 17 April.  
<http://techcrunch.com/2013/04/17/apple-and-googles-app-stores-now-neck-and-neck-except-on-the-metric-that-matters-most-to-developers-revenue/>
- Sutherland, Ed. 2013. *idownloadblog*. 2 May  
<http://www.idownloadblog.com/2013/05/02/idc-tablet-share-q113/>.
- Tyson, Bruce. 2013. *Inside Business*. 15 December

<http://www.insidebusiness360.com/index.php/a-look-at-apples-record-of-corporate-social-responsibility-2611/>

## Ελληνική

Ιωσηφίδης, Γιώργος. 2014. *TechBlog*. 01 July.

<http://techblog.gr/software/apple-announces-10-billion-dollar-sales-to-app-store-3223/>

Ιωσηφίδης, Γιώργος. 2014. *NextSmartPhone*. 04 July.

<http://www.nextsmartphone.gr/blog/itunes-radio-is-already-more-popular-than-spotify-u-s/>

Μπελώνιας, Ιάκωβος. 2013. *TechBlog*. 14 January.

<http://techblog.gr/b2b/apple-loses-smartphone-market-q3-2013-0032/>.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς