



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

Περιεχόμενα

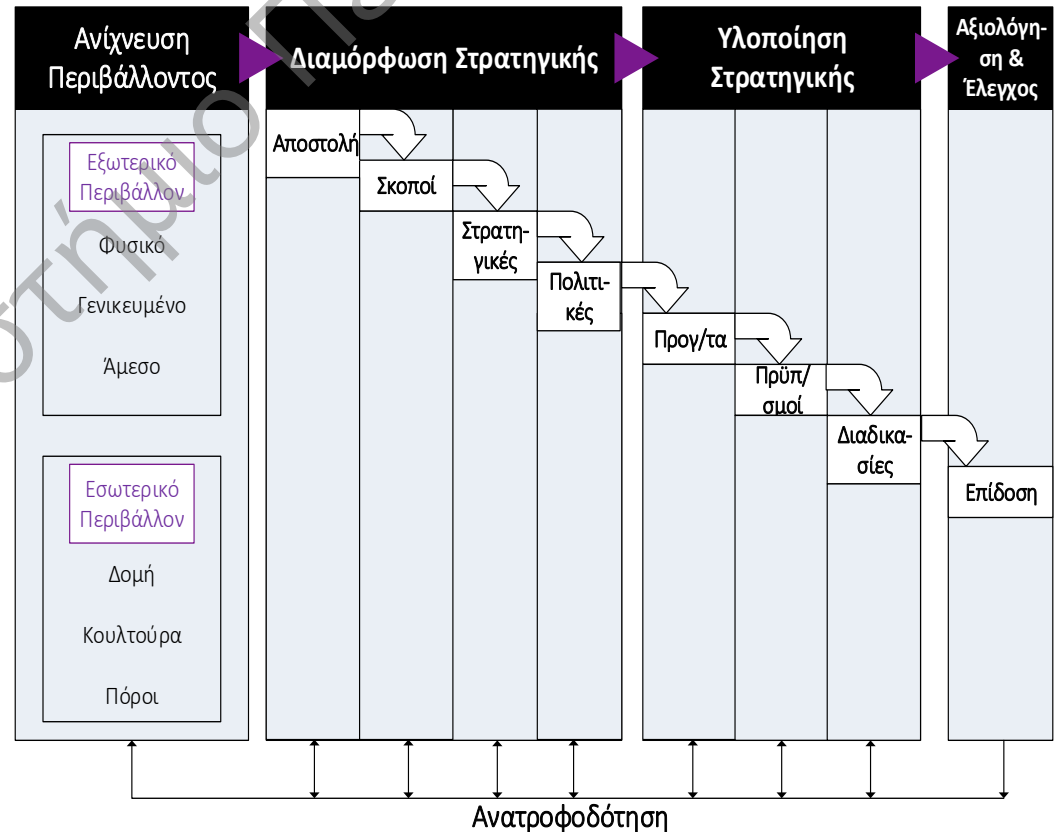
- 🍏 Στρατηγική & Στρατηγικό Μάνατζμεντ
- 🍏 Η εταιρεία Apple Inc.
- 🍏 Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος
- 🍏 Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος
- 🍏 Ανάλυση SWOT
- 🍏 Στρατηγικές
- 🍏 Πρακτικές και Τακτικές
- 🍏 Συμπεράσματα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Στρατηγική & Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Στρατηγική → Το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης και αποσκοπούν στην επίτευξη των σκοπών της.

Στρατηγικό μάνατζμεντ → Το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση μίας επιχείρησης.



Η εταιρεία Apple Inc. (1)

Τα προϊόντα & οι υπηρεσίες που προσφέρει:

- Υπολογιστές Mac
- iPhone & iPad
- Apple Watch
- iPod & iTunes
- Οθόνες και Περιφερειακά
- Λογισμικό (iOS, OSX)
- Εφαρμογές (iLife, iWork, Apple Pay, Final Cut Pro, Logic Pro X, FileMaker Pro, iPhoto, iMovie, iTunes κ.α)
- Υπηρεσίες Υπολογιστικού νέφους (iCloud)

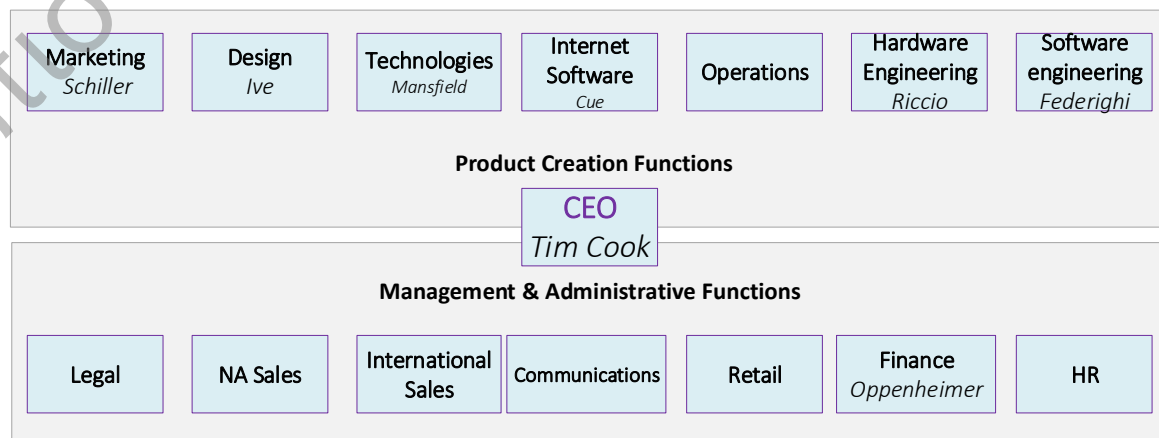


Εταιρική Διακυβέρνηση:

Διοικητικό Συμβούλιο:

- Επτά εξωτερικοί σύμβουλοι
- Ένα εσωτερικό μέλος (CEO-Tim Cook)

Οργανόγραμμα:



Η εταιρεία Apple Inc. (2)

Όραμα

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.

Δήλωση Αποστολής

"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."

Η εταιρεία Apple Inc. (3)

Εταιρική Υπευθυνότητα

- Η Apple δεν δημοσιεύει ξεχωριστή έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας. Αλλά παρέχει:

- 🍏 Κώδικα Δεοντολογίας Προμηθευτών
- 🍏 Κώδικα Περιβαλλοντικής Υπευθυνότητας

- Υπό το πρίσμα της ελεύθερης αγοράς, σύμφωνα με τον **Freedman**, πληροί τις ελάχιστες νομικές και κοινωνικές νόρμες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

- Η Apple, ακολουθεί το μοντέλο του **Carroll**.

Η εταιρεία Apple Inc. (4)

Σύμφωνα με τον Carroll:

Discretionary

- Δωρεάν μαθήματα σε 18 εργοστάσια
- Κατασκευή Mac Pro , με 74% λιγότερο αλουμίνιο
- Χρήση καλωδίων χωρίς PVC.
- Χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
- Το Cupertino αποτελεί μοντέλο ενεργειακής απόδοσης.

Ethical

- Εφαρμογή προγράμματος "Clean Water"
- Ενίσχυση κώδικα δεοντολογίας Προμηθευτών
- Δημιουργία application για AMEA
- Χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
- \$3,9 συνολικές επιστροφές σε μετανάστες που έχουν προσληφθεί παράνομα στα εργοστάσια των προμηθευτών της.

Economic

- Η κερδοφορία EBITDA ανήλθε σε \$11,13 δισ. το 2013.
- Το 2012 είχε τη μεγαλύτερη συσσώρευση αποθεμάτων σε μετρητά από κάθε άλλη εισηγμένη εταιρεία.

Legal

- Υπακούει στην νομοθεσία των κρατών που δραστηριοποιείται.
- Αποζημιώνει τους υπαλλήλους
- Τηρεί τους νόμους προστασίας του περιβάλλοντος.

Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος (1)

Ανάλυση PEST

Πολιτικό Περιβάλλον

- Οι επιχειρήσεις μεταφέρουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες σε χώρες του εξωτερικού.
- 🍏 Οι πολυεθνικές οφείλουν να υπακούν στις νομοθεσίες & τα πρότυπα – δυσκολίες στην αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- Οι ΗΠΑ ακολουθούν πολιτική καταπολέμησης της τρομοκρατίας με αποτέλεσμα την ένταση στις διπλωματικές σχέσεις με πολλές χώρες.
- 🍏 Προβλήματα στην εμπορία αμερικανικών προϊόντων σε χώρες εκτός ΗΠΑ.
- Στις προμηθεύτριες χώρες πρώτων υλών, γίνονται πόλεμοι ή κυβερνούνται από τρομοκρατικές ομάδες.
- 🍏 Η παράνομη διακίνηση μετάλλων & καταπάτηση ανθρωπίνων δικαιωμάτων δυσχεραίνουν τις προμήθειες καθώς δεν είναι επιθυμητή η έμμεση χρηματοδότηση τρομοκρατικών οργανώσεων.
- Η Κίνα εφαρμόζει φορολογικό νόμο που δεν είναι προς το συμφέρον ξένων εταιρειών & δεν εφαρμόζει αυστηρούς νόμους για πειρατεία ή απομίμηση αυθεντικών προϊόντων.
- 🍏 Προκαλείται μείωση πωλήσεων προϊόντων ξένων εταιρειών και αύξηση απομιμήσεων.
- Πολλές κυβερνήσεις χωρών ζητούν από εταιρείες τα προσωπικά δεδομένα των πελατών τους.
- 🍏 Παρέχοντας αυτές τις πληροφορίες, μειώνεται η αξιοπιστία και η προτίμηση των εταιρειών από τους πελάτες.

Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος (2)

Ανάλυση PEST

Οικονομικό Περιβάλλον

- Τα ηλεκτρονικά προϊόντα συμπεριλαμβάνονται στα βασικά αγαθά. Ταυτόχρονα επικρατεί ύφεση στην αγορά.
 - Εντείνεται ο ανταγωνισμός των εταιρειών πληροφορικής.
- Επικρατεί αύξηση της ανεργίας ειδικά στην Ευρώπη.
 - Εντείνεται ο ανταγωνισμός ειδικότερα στον κλάδο της πληροφορικής που βρίσκεται σε στάδιο ωρίμανσης.
- Στην Ελλάδα, λόγω της κρίσης παρατηρείται μείωση πωλήσεων και προτίμηση αναβάθμισης των ηλεκτρονικών προϊόντων.
 - Αποτέλεσμα η μείωση των πωλήσεων στις ηλεκτρονικές συσκευές.
- Πραγματοποιούνται συγχωνεύσεις εταιρειών πληροφορικής.
 - Δημιουργία ισχυρών παιχτών, και αύξηση του ανταγωνισμού.

Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος (3)

Ανάλυση PEST

Κοινωνικό- Πολιτιστικό Περιβάλλον

- Τα κινητά τηλέφωνα, τα laptop, τα gadget, οι εφαρμογές και το Διαδίκτυο χρησιμοποιούνται για προσωπικούς, επαγγελματικούς λόγους & για social status, αυτή η αλλαγή στα πρότυπα ζωής:
 - Επηρεάζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των εταιρειών πληροφορικής προσπαθώντας να εστιάσουν στις απαιτήσεις των αγοραστών.
- Οι Generations X και Y χρησιμοποιούν περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη γενιά ηλεκτρονικά προϊόντα πληροφορικής.
 - Αποτελούν μία ισχυρή ομάδα δυνητικών αγοραστών.
- Μεγάλο κομμάτι της αγοράς οι κυβερνητικές και ακαδημαϊκές κοινότητες.
 - Μεγάλος ανταγωνισμός με εξειδικευμένα προϊόντα.

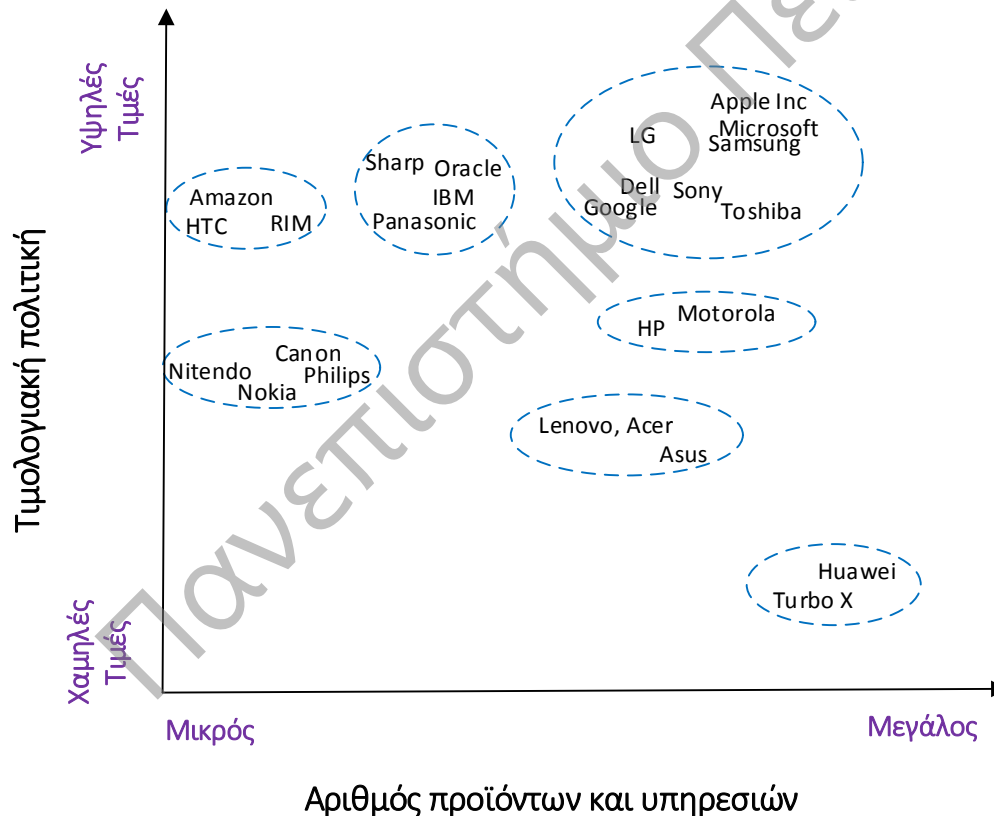
Τεχνολογικό Περιβάλλον

- Η τεχνολογία εξελίσσεται ταχύτατα.
 - Συνεχής προσαρμογή στις εξελίξεις με αποφυγή λαθών του παρελθόντος.
 - Η χρηματοδότηση του R&D και η απόκτηση αδειών πνευματικής ιδιοκτησίας.
 - Δημιουργία «έξυπνων» προϊόντων και υπηρεσιών.

Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος (1)

Στρατηγικές Ομάδες

- Η Apple ανήκει στον κλάδο ηλεκτρονικών προϊόντων πληροφορικής.
- Οι δύο μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την διάκριση των στρατηγικών ομάδων, είναι η τιμολογιακή πολιτική και ο αριθμός προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

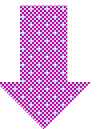


Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος (2)

Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων

- Οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου όπως η Apple, έχουν καταφέρει να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακας.
- Όσο μεγάλη και αν είναι η ελκυστικότητα στον κλάδο οι απαιτήσεις σε κεφάλαια που χρειάζεται να δαπανήσουν οι πιθανοί νέο-εισερχόμενοι για την είσοδό τους στον συγκεκριμένο κλάδο είναι τεράστιες.
- Οι εταιρείες του κλάδου κάνουν επενδύσεις σε R&D για δημιουργία προϊόντων που βρίσκονται πάντοτε στην αιχμή της τεχνολογίας, διαφοροποιώντας το προϊόν τους.
- Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες, με απώτερο στόχο την διατήρησή του customer loyalty.
- Οι μεγάλες εταιρείες έχουν στην κατοχή τους ισχυρά κανάλια διανομής μέσω μεγάλων αλυσίδων λιανικού εμπορείου, παρόχων τηλεπικοινωνιών και σε ορισμένες περιπτώσεις ιδιόκτητων καταστημάτων σε πολλές χώρες του κόσμου.
- Οι δικαστικές διαμάχες αποτελούν συχνό φαινόμενο ως αντίδραση των ανταγωνιστών.

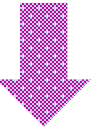


Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος (3)

Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

- Ο αριθμός των προμηθευτών πρώτων υλών δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρός. Όμως οι εταιρείες του κλάδου διαθέτουν ένα πολύ μεγάλο αριθμό προμηθευτών.
- Το προσφερόμενο προϊόν των προμηθευτών δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδικό.
- Το κόστος μετακίνησης που δημιουργείται για τους αγοραστές εάν αλλάξουν προμηθευτές είναι μικρό.
- Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, αλλά το είναι δύσκολο καθώς απαιτούνται πολλά κεφάλαια.



Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

- Μεγάλος αριθμός καλά πληροφορημένων αγοραστών, σε προϊόντα αδιαφοροποίητα ως προς το είδος με μικρό κύκλο ζωής.
- Ο αριθμός των ανταγωνιζόμενων εταιρειών καθιστά το κόστος μετακίνησης χαμηλό.
- Οι αγοραστές είναι ενημερωμένοι για τις συνθήκες πώλησης & τρέχουσες τιμές της αγοράς.
- Καμία δυνατότητα καθετοποίησης προς τα πίσω από τους αγοραστές.

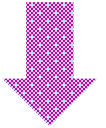


Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος (3)

Οι πέντε δυνάμεις του Porter

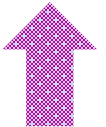
Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα.



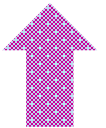
Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

- Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού εταιρειών, σε συνδυασμό με ένα τεράστιο αγοραστικό κοινό έχει φέρει σε οριακό επίπεδο την τιμολόγηση.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι στο στάδιο της ωρίμανσης, επομένως οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις βρίσκονται σε ένα συνεχόμενο πόλεμο τιμών.
- Παρουσιάζονται τεράστια εμπόδια εξόδου.
- Λόγω της μικρής διαφοροποίησης των προϊόντων, οι αγοραστές μπορούν εύκολα να μετακινηθούν (χαμηλό κόστος μετακίνησης) ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις



Δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων (other stakeholders)

- Υπάρχουν διεθνείς οργανισμοί προστασίας του περιβάλλοντος που ασκούν έντονη κριτική στις εταιρείες του κλάδου



Ανάλυση SWOT

Δυνάμεις

- Ηγετικός ρόλος στον κλάδο.
- Ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- Διαφοροποιημένο φάσμα προϊόντων & υπηρεσιών.
- Ισχυρό δίκτυο διανομής.
- Ισχυρό όνομα στην αγορά (φήμη και πελατεία)
- Διαθέτει ένα μεγάλο τμήμα πιστών πελατών της «κουλτούρας της Apple».
- Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.
- Το ισχυρότερο τμήμα R&D στον κλάδο.
- Πολύ Ισχυρό Marketing.
- Έχει ισχυρή παρουσία στον τομέα της εκπαίδευσης με υλικό και λογισμικό που λαμβάνει τεράστιας αποδοχής από εκπαιδευτικά ιδρύματα.

SWOT

- Ραγδαία αύξηση στην αγορά των tablet αλλά και συνολικά των κινητών συσκευών.
- Δυνατότητες ανάπτυξης σε αναδυόμενες αγορές.
- Παραγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων και κυρίως υπηρεσιών.
- Απόκτηση περισσότερων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας μέσω εξαγορών.

Ευκαιρίες

Αδυναμίες

- Περιορισμένη ποικιλία συσκευών.
- Βασίζει σε μεγάλο βαθμό την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών των κινητών συσκευών της σε παρόχους κινητής τηλεφωνίας.
- Προβλήματα συνδεσιμότητας iOS με άλλα λειτουργικά συστήματα.
- Διαθέτει μικρότερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της.
- Αλλαγές στην ανώτατη διοίκηση στην μετά- Jobs εποχή που δημιουργεί ένα κλίμα σύγχυσης σχετικά με την πορεία της εταιρείας.

- Επιφυλακτικότητα στην αγορά λόγω της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης.
- Κυβερνητικές απαιτήσεις που επηρεάζουν τη διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων των πελατών.
- Ισχυρός ανταγωνισμός στον κλάδο γεγονός που μπορεί να συμπίεσει τα κέρδη.
- Συνεχείς δικαστικοί αγώνες με μεγάλο κόστος.
- Αύξηση χρήσης Android OS σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Περισσότερο από το ήμισυ των εσόδων της Apple προέρχεται από δραστηριότητες εκτός ΗΠΑ. Η ανατίμηση του δολαρίου μειώνει τα ενδεχόμενα κέρδη από τις εν λόγω χώρες.

Απειλές

Στρατηγικές (1)

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός:

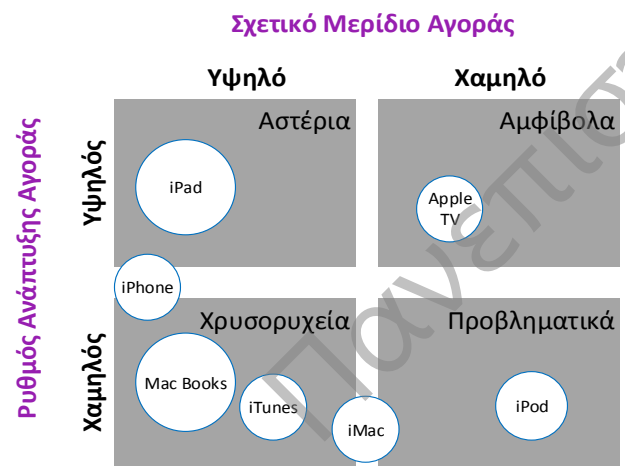
- Εξαγορά της Best Buy.
- Apple Store για την πώληση των προϊόντων & υπηρεσιών.
- Εφαρμογές και οι υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους.

Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω:

- Εξαγορά προμηθευτών της, όπως Micron Technology και η P.A. Semi.
- Κατασκευή επεξεργαστών A4 και A5 για τα iPhones και iPads καθώς και iOS & OSX.

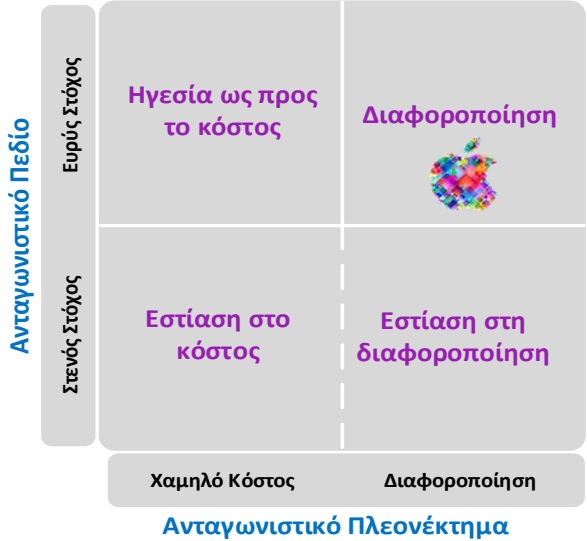
Στρατηγική Κατεύθυνσης

Στρατηγική Χαρτοφυλακίου



Επιχειρηματική Στρατηγική

Στρατηγικής της διαφοροποίησης



Στρατηγικές (2)

Λειτουργική Στρατηγική

- Προϊόντα & υπηρεσίες ελεγμένα ως προς την πληρότητα, την καταλληλότητα, την παγκόσμια πρόσβαση και την ευκολία χρήσης ώστε να προσδίδεται αξία στους πελάτες.
- 🍏 Διατήρηση του Brand Name.
- Χρηματοδότηση μάρκετινγκ & R&D.
- 🍏 Αποκτά διπλώματα ευρεσιτεχνίας εξελίσσει προϊόντα & υπηρεσίες διατηρεί τη θέση της ανάμεσα στις top εταιρείες του κλάδου.
- Προγράμματα κοινωνικής ευθύνης.
- 🍏 Μείωση δυσφήμισης λόγω των κακών πρακτικών των κατασκευαστριών: Foxconn, Asustek και Wintec.

Εναλλακτικές Στρατηγικές

- Στρατηγική σταθεροποίησης: Λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης μέχρι να ανακάμψουν πολλές Ευρωπαϊκές χώρες αλλά και οι ΗΠΑ.
- Στρατηγική ανάπτυξης: Οριζόντια ολοκλήρωση (όπως η Microsoft με την εξαγορά της Nokia)
- Ασυσχετίστη διαποίκιση: Είσοδος & κυριαρχία σε νέο κλάδο, όπως είχε πράξει παλαιότερα ο Steve Jobs με την Pixar.

Πρακτικές και Τακτικές

Πολιτικές και κώδικες δεοντολογίας

- 🍏 Πολιτική Απορρήτου
- 🍏 Πολιτική Ασφάλειας
- 🍏 Πολιτικές Επιστροφής
- 🍏 Εγγυήσεις υλικού
- 🍏 Όροι χρήσης ιστοσελίδας
- 🍏 Συμφωνητικά αδειών χρήσης λογισμικού
- 🍏 Πρότυπα για την προστασία της ιδιωτικής ζωής
- 🍏 Πολιτικές Πωλήσεων & Εκπτώσεων προϊόντων

Τακτικές

- 🍏 Τακτικές Χρόνου: Late Mover

Η Apple εντοπίζει τους λόγους που δεν έχουν τα προϊόντα των First Movers την αναμενόμενη απήχηση και με την βοήθεια του R&D πετυχαίνει τον ανασχεδιασμό τους με βάση τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

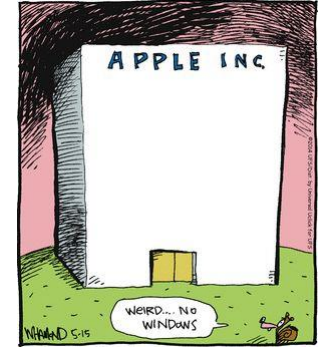
- 🍏 Τακτικές Τοποθέτησης στην Αγορά:

- Η επίθεση κατά μέτωπο

Εφαρμόζει κατά μέτωπο επίθεση με δικαστικές διαμάχες με τους πιο ισχυρούς ανταγωνιστές της.

- Τακτική παράκαμψης

Η Apple, αντί να ανταγωνιστεί ευθέως τα Pocket PC της Microsoft και τα προϊόντα της Palm εισήγαγε το iPod ως μια προσωπική ψηφιακή συσκευή αναπαραγωγής μουσικής κερδίζοντας ένα τεράστιο μερίδιο αγοράς.



Συμπεράσματα

Η Apple αποτελεί μια από τις πιο πετυχημένες εταιρείες του κλάδου. Ακολουθεί τις βέλτιστες πρακτικές και επιχειρηματικές αποφάσεις κερδίζει στην προτίμηση των καταναλωτών διαθέτοντας 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.
- Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Στον τομέα της εκπαίδευσης.
- Στον τομέα της φωτογραφίας & γραφικών τεχνών, του βίντεο και της μουσικής.

Στρατηγικός στόχος μεταπωλητών:

- Επέκταση του δικτύου πωλήσεων & ενίσχυση υφιστάμενων δικτύων.
- Δραστηριοποιούνται επίσης έντονα σε εξειδικευμένες αγορές
- Προσπάθεια προσέλκυσης νέων επιχειρήσεων ως συνεργάτες για την προώθηση του λογισμικού iOS και των περιφερειακών.

Ωστόσο, τον προηγούμενο μήνα η Apple έδωσε την εικόνα καλής εταιρείας με μέτρια ανάπτυξη και εξασθενημένα καινοτομία.



Πρέπει άμεσα να προωθήσει στην αγορά νέα προϊόντα και υπηρεσίες με καινοτομίες που θα αλλάξουν και πάλι τα δεδομένα στον κλάδο της πληροφορικής.

Ευχαριστώ πολύ!



Πανεπιστήμιο Πειραιώς