



Think different.

Apple Inc.

Απόδοση σε μία σταθερή έως αρνητική
οικονομία

Στρατηγική και Επενδύσεις Πληροφοριακών
Συστημάτων – Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Κυριαζής Ιωάννης
3212018107
icsd18107@aegean.gr

Εισαγωγή

1/2

- Η Apple που ιδρύθηκε με ελάχιστο αρχικό κεφάλαιο σε ένα γκαράζ στην Καλιφόρνια την 1η Απριλίου 1976 από τον Steve Jobs και τον Steve Wozniak, δημιούργησε την επανάσταση των προσωπικών υπολογιστών με ισχυρά αλλά εύχρηστα μηχανήματα για επιτραπέζιους υπολογιστές.
- Ακόμη και με τεράστιο ανταγωνισμό, τα έσοδα της Apple συνέχισαν να αυξάνονται με πρωτοφανή ρυθμό, φτάνοντας τα 583,3 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ μέχρι το 1982.
- Μετά την αποχώρηση των Jobs και Wozniak και την πρόσληψη του John Sculley 1985, η εταιρεία γνώρισε αξιοσημείωτη ανάπτυξη έως το 1993. Έπειτα έχασε τον ανταγωνισμό από την Microsoft καθώς και σημαντικό μερίδιο αγοράς έως το 1997 που ανέλαβε πάλι ο Jobs μέσω εξαγοράς της εταιρείας του από την Apple.

Εισαγωγή

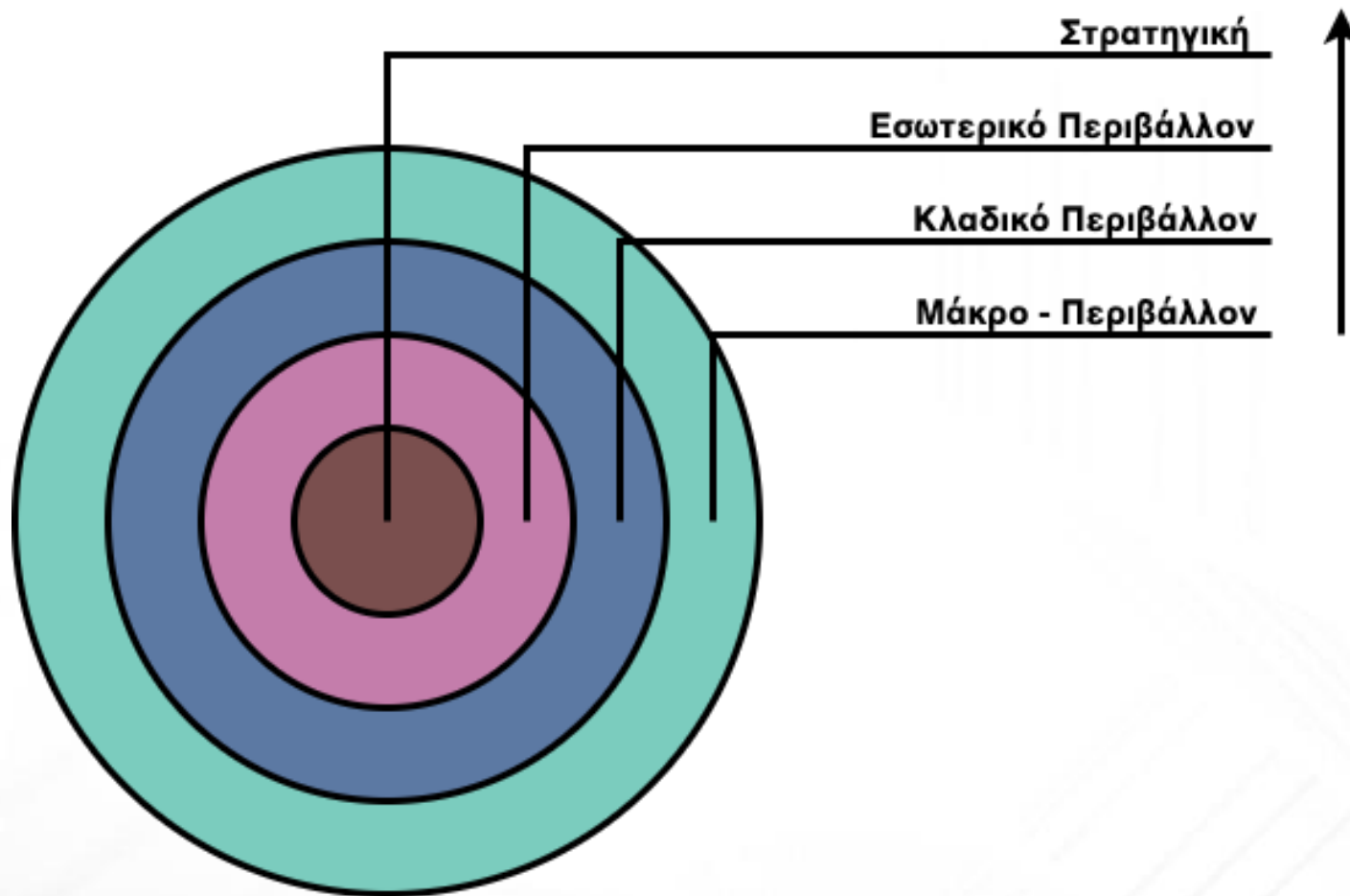
2/2

- Ο Jobs έφερε σαρωτικές αλλαγές στην εταιρεία όπως ακύρωση projects, επαναλειτουργία σημείων λιανικής πώλησης κ.α.
- Έως το 2006 είχε επεκταθεί επιτυχώς στον χώρο της μουσικής και των ταινιών μέσω του iTunes και του iPod ενώ παρουσίασε μηχανήματα όπως το iMac και το MacBook Pro βασισμένα σε επεξεργαστές Intel (όπως η Microsoft κατά την περίοδο που η Apple ήταν σε ύφεση).
- Μετά το 2007 η εταιρεία περνά σε μία ραγδαία ανάπτυξη με το παράλληλο λανσάρισμα κινητών συσκευών (iPhone, iPad) με αμέτρητες καινοτομίες (multitasking, βιντεοκλήσεις, οθόνη αφής, κ.α).

Επισκόπηση Εργασίας

- Ανάλυση του Μάκρο-Περιβάλλοντος (PEST Analysis)
- Ανάλυση του Μίκρο-Περιβάλλοντος με το Μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter
- Ανάλυση του εσωτερικού της εταιρείας
- Συμπεράσματα της ανάλυσης που προηγήθηκε και μέσω της SWOT ανάλυσης
- Διαμόρφωση της Στρατηγικής της Apple
- Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων

Ανάλυση Περιβάλλοντος



Εξωτερικό Μάκρο - Περιβάλλον

Ανάλυση P.E.S.T.

Political - Legal
Economic
Socio - Cultural
Technological

Ανάλυση P.E.S.T. - Πολιτικό

- Περιβαλλοντικοί Νόμοι: Η συμμόρφωση με τους ομοσπονδιακούς, πολιτειακούς, τοπικούς και ξένους νόμους που θεσπίστηκαν για την προστασία του περιβάλλοντος δεν είχε μέχρι σήμερα σημαντική επίδραση στις κεφαλαιουχικές δαπάνες, τα κέρδη ή την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας.
 - Απειλή: Στο μέλλον, η παραγωγή και η εμπορία προϊόντων σε ορισμένες πολιτείες και χώρες μπορεί να υπόκειται στην εταιρεία σε περιβαλλοντικούς και άλλους κανονισμούς (απαίτηση παροχής στους πελάτες δυνατότητα επιστροφής ενός προϊόντος στο τέλος της ωφέλιμης ζωής του, ευθύνη για περιβαλλοντικά ασφαλή διάθεση ή ανακύκλωση με την εταιρεία).
- Νομικά Ζητήματα: Η εταιρεία υπόκειται σε διάφορες νομικές διαδικασίες και αξιώσεις καθώς και σε ορισμένες άλλες νομικές διαδικασίες και αξιώσεις που δεν είχαν επιλυθεί πλήρως και που είχαν προκύψει κατά τη συνήθη πορεία των εργασιών.
 - Απειλή: Θα μπορούσαν μεμονωμένα ή συνολικά να επηρεάσουν ουσιωδώς την οικονομική της κατάσταση ή τα λειτουργικά της αποτελέσματα

Ανάλυση P.E.S.T. - Οικονομικό

- Αμερικανική Οικονομία: Η αμερικανική οικονομία ήταν σε αρνητικά επίπεδα.
 - Απειλή: Ετήσια μείωση των καθαρών πωλήσεων λιανικής οφειλόταν στη συνεχιζόμενη επέκταση των καναλιών τρίτων, ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες όπου βρίσκονταν τα περισσότερα καταστήματα της εταιρείας, και αντικατοπτρίζει επίσης το δύσκολο περιβάλλον καταναλωτικών δαπανών.
- Τιμές Εμπορευμάτων: Πολλά από αυτά και άλλα βασικά στοιχεία που ήταν διαθέσιμα από πολλές πηγές, κατά καιρούς υπόκεινται σε ελλείψεις σε ολόκληρο τον κλάδο και σημαντικές διακυμάνσεις στις τιμές των εμπορευμάτων.
 - Απειλή: Δυσκολεύει η επέκταση συμφωνιών προμήθειας πρώτων υλών με ευνοϊκούς όρους και σταθερή τιμή.

Ανάλυση P.E.S.T. - Κοινωνικό

- Εποχιακή Επιχείρηση: Εποχική ζήτηση των καταναλωτικών αγορών που σχετίζεται με την περίοδο των διακοπών και την έναρξη του σχολικού έτους.
 - Ευκαιρία: Αυξημένες καθαρές πωλήσεις.
- Προτίμηση του κόσμου: Ο κόσμος έχει προτίμηση στα αξιόπιστα προϊόντα με χαμηλές τιμές όμως οι ανταγωνιστές της εταιρείας που πουλούσαν προσωπικούς υπολογιστές βασισμένους σε άλλα λειτουργικά συστήματα είχαν μειώσει επιθετικά τις τιμές και μείωσαν τα περιθώρια κέρδους των προϊόντων τους.
 - Απειλή: Αντίκτυπο στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας.
- Τρόπος ζωής: Ο κόσμος είχε αρχίσει να μπαίνει σε έναν νέο τρόπο ζωής που περιλάμβανε ψηφιακές συσκευές (ψηφιακός τρόπος ζωής).
 - Ευκαιρία: Επίδειξη μοναδικών λύσεων που είναι διαθέσιμες στα προϊόντα της εταιρείας και επίδειξη της συμβατότητας του Mac με την πλατφόρμα και τα δίκτυα των Windows.

Ανάλυση P.E.S.T. - Τεχνολογικό

- Κλάδος της τεχνολογίας: Ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου της τεχνολογίας καθώς και αλλαγή του.
 - Απειλή: Είσοδος ανταγωνιστών στην αγορά, σύναψη συμμαχιών που επηρεάζουν τις πωλήσεις της εταιρείας.
- Εύχρηστες Τεχνολογίες (GUI, οργάνωση σε φακέλους): Διάφορες εταιρείες χρησιμοποίησαν τις πρωτοεμφανιζόμενες τεχνολογίες που περιλάμβαναν εικονίδια, αναπτυσσόμενα μενού και παράθυρα.
 - Απειλή: Απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας.
- Κινητές συσκευές: Η ανάπτυξη των κινητών συσκευών οδήγησε στην δυνατότητα ενσωμάτωσης πολλών καινοτομιών όπως οθόνη αφής, βιντεοκλήσεις, multitasking και άλλα.
 - Ευκαιρία: Εισαγωγή νέων πατεντών και τεχνολογιών που οδηγούν την εταιρεία σε αναγνώριση και μεγαλύτερα έσοδα

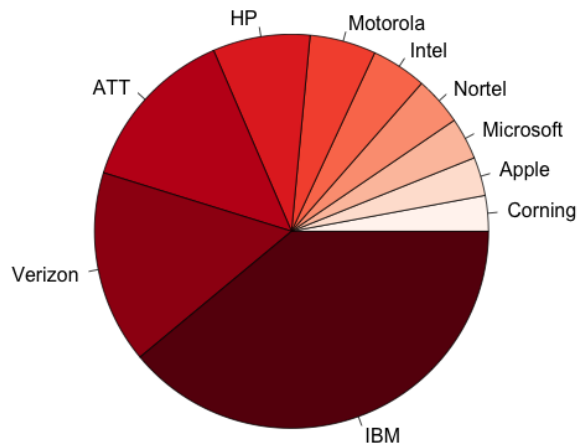
Εξωτερικό Μικρο - Περιβάλλον

Δυνάμεις του Porter

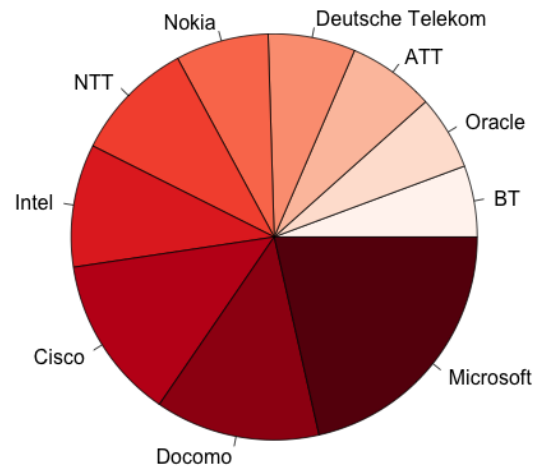
- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Απειλή από υποκατάστατα
- Ένταση ανταγωνισμού

Επιχειρηματικός Κλάδος

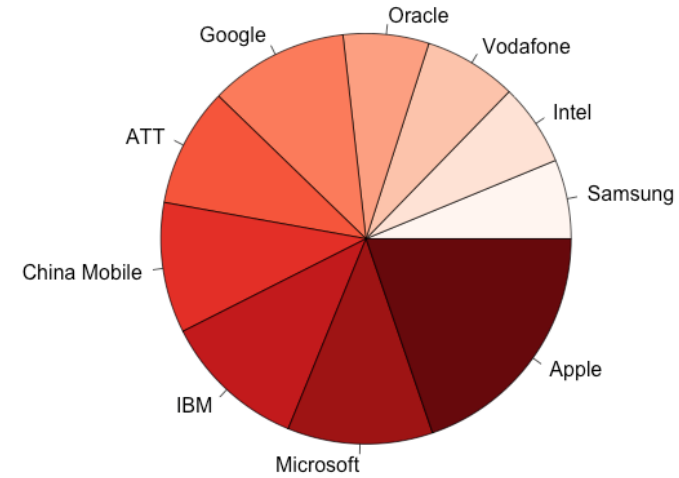
1990



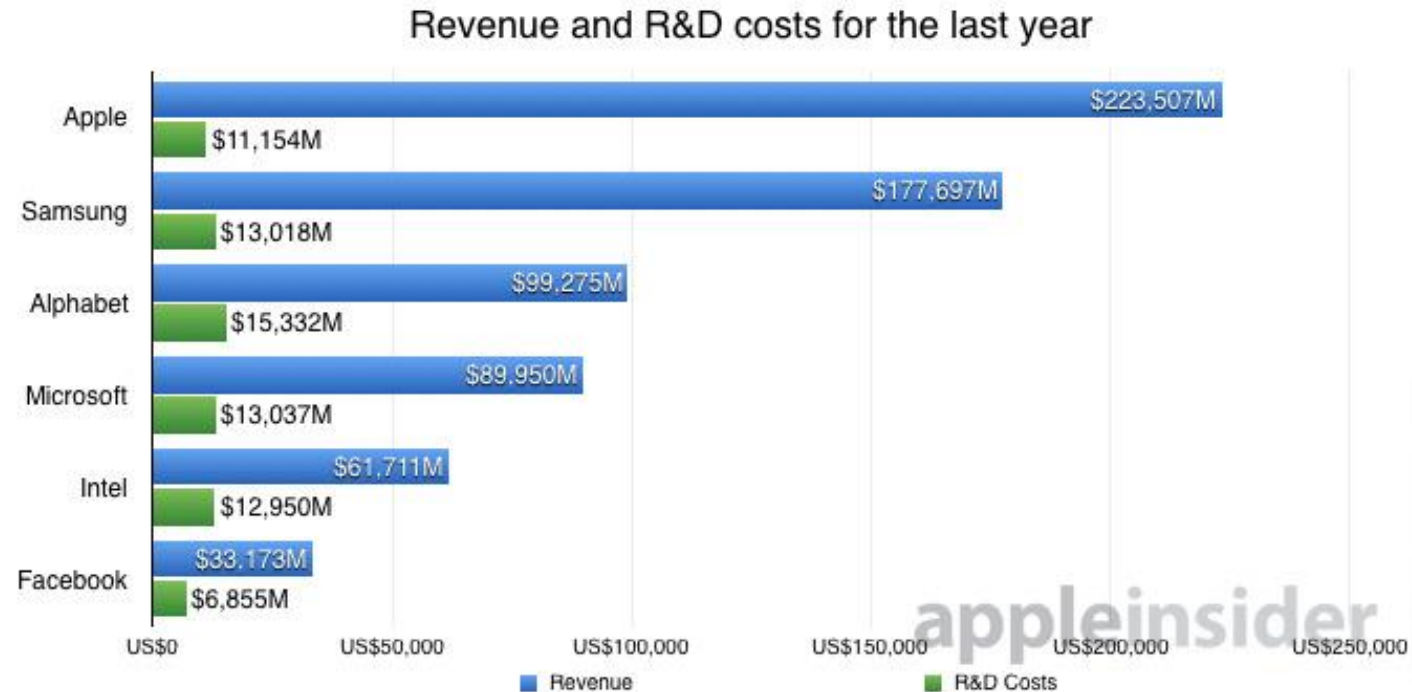
2000



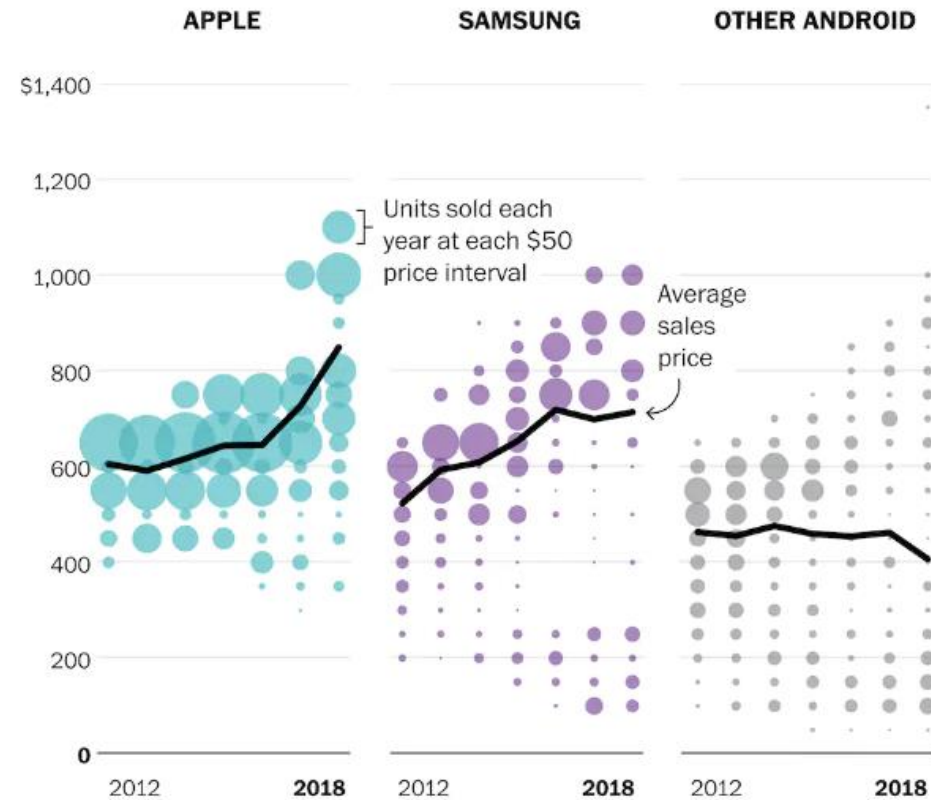
2012



Επιχειρηματικός Κλάδος (2017)



Επιχειρηματικός Κλάδος (Smartphones 2018)



Porter – Είσοδος Νέων Εταιρειών

- Οικονομίες Κλίμακας: Όλες οι εταιρείες σε αυτό τον κλάδο προκειμένου να έχουν κέρδος πρέπει να δαπανήσουν υψηλά κεφάλαια για την έρευνα και ανάπτυξη καθώς και για το marketing λόγω του υψηλού ανταγωνισμού.
- Ανταγωνισμός: Ο κλάδος της τεχνολογίας αποτελείται από πολλές εταιρείες οι οποίες μειώνουν αισθητά το περιθώριο κέρδους τους (μείωση τιμών των προϊόντων τους) προκειμένου να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς.
- Αρχικό Κεφάλαιο: Το αρχικό κεφάλαιο που μπορεί να ξεκινήσει μία εταιρεία τεχνολογικών προϊόντων είναι πολύ μικρό έως μηδενικό κάνοντας έτσι τον κλάδο πολύ ελκυστικό για μικρές και μεγάλες επενδύσεις.
 - Συμπέρασμα: **Μέτριος** κίνδυνος από την είσοδο νέων εταιρειών

Porter – Δύναμη Προμηθευτών

- Αριθμός Προμηθευτών: Στον κλάδο της τεχνολογίας, ορισμένες πρώτες ύλες είναι δυσεύρετες από άποψη προμηθευτών με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμή. Επίσης η παγκόσμια τάση είναι προμηθευτές κολοσσοί αξιόπιστων φθηνών εξαρτημάτων (Κίνα, Ταϊβάν κ.α.). Σε περίπτωση ελλείψεων, ακολουθούν αλυσιδωτές συνέπειες.
- Μέγεθος και Σημασία του προμηθευτή: Η παγκόσμια τάση είναι προμηθευτές κολοσσοί αξιόπιστων φθηνών εξαρτημάτων (Κίνα, Ταϊβάν κ.α.). Σε περίπτωση ελλείψεων, πολιτικών ή νομικών ζητημάτων, ακολουθούν αλυσιδωτές συνέπειες για την παγκόσμια αγορά (μονοπώλιο).
 - Συμπέρασμα: **Υψηλός** κίνδυνος από την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Porter – Δύναμη Αγοραστών

- Αριθμός Αγοραστών: Οι αγοραστές σε αυτό τον κλάδο είναι πολλοί, μικροί και μεγάλοι με αποτέλεσμα να αναζητούν φθηνά και αξιόπιστα προϊόντα. Αυτό θέτει σε κίνδυνο εταιρείες να χάσουν γρήγορα μεγάλο μερίδιο αγοράς.
- Διαφοροποίηση Προϊόντος: Έχει αποδειχθεί ότι σε αυτόν τον κλάδο υπάρχουν εταιρείες οι οποίες διατηρούν κλειστό το οικοσύστημα των προϊόντων τους αναγκάζοντας τους αγοραστές να επιλέγουν προϊόντα της συγκεκριμένης εταιρείας. Τα προϊόντα της χαρακτηρίζονται από τέλεια διαλειτουργικότητα, υψηλής ποιότητας, αξίας και χρησιμότητας.
 - Συμπέρασμα: **Μέτριος** κίνδυνος από την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Porter – Υποκατάστατα

- Ποιότητα: Η Apple προσφέρει υψηλής ποιότητας προϊόντα. Επίσης όλα της τα προϊόντα είναι μέρος κλειστού οικοσυστήματος (αποκλειστικό λειτουργικό σύστημα, περιορισμένη συνδεσιμότητα και συνεργασία μεταξύ συσκευών της). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορούν να υπάρξουν υποκατάστατα.
- Τιμή: Λόγω της ποιότητας των προϊόντων της, η Apple τα παρέχει σε εξαιρετικά υψηλές τιμές κάτι που οδηγεί αρκετές εταιρείες να δημιουργήσουν απομιμήσεις αυτών προκειμένου να λάβουν σημαντικό μερίδιο αγοράς. Από την μεριά των πελατών, πολλοί επιλέγουν φθηνά προϊόντα που θα μοιάζουν με τα ακριβά.
 - Συμπέρασμα: **Μέτριος** κίνδυνος από τα υποκατάστατα.

Porter – Ανταγωνισμός

- Λίγοι Ανταγωνιστές με παρόμοιο μέγεθος: Η Apple δεν κινδυνεύει από ανταγωνιστές παρομοίου μεγέθους διότι παρέχει υψηλής ποιότητας προϊόντα σε υψηλές τιμές δημιουργώντας έτσι μία φήμα γύρω από την επωνυμία της.
- Τεράστια διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών: Λόγω της υψηλής ποιότητας των προϊόντων της, η Apple τα παρέχει σε εξαιρετικά υψηλές τιμές. Αυτό αποθαρρύνει τους ανταγωνιστές λόγω τεραστίου κόστους παραγωγής τέτοιων προϊόντων. Η εταιρεία έχει καταφέρει να δημιουργήσει μία μοναδικότητα στα προϊόντα της.
 - Συμπέρασμα: Χαμηλός κίνδυνος από ανταγωνιστές.

Εσωτερικό Περιβάλλον

- Ταυτότητα της Εταιρείας
- Οργανωτική Δομή
- Όραμα και Αποστολή
- Οικονομικά Δεδομένα

Εσωτερικό – Ταυτότητα της Εταιρείας

- Η Apple έφερε την επανάσταση των προσωπικών υπολογιστών με ισχυρά αλλά εύχρηστα μηχανήματα για επιτραπέζιους υπολογιστές. Αυτό επετεύχθει με την εισαγωγή της γραφικής διεπαφής που περιελάμβανε εικονίδια, αναδυόμενα μενού και παράθυρα.
- Από τις 25 Σεπτεμβρίου 2010, η εταιρεία είχε ανοίξει συνολικά 317 καταστήματα λιανικής – 233 καταστήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες και 84 καταστήματα διεθνώς.
- Στις 25 Σεπτεμβρίου 2010, η εταιρεία είχε περίπου 46.600 ισοδύναμους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης και επιπλέον 2800 ισοδύναμους πλήρους απασχόλησης έκτακτους και εργολάβους.

Εσωτερικό – Οργανωτική Δομή

- Υπό τον Steve Jobs, κάθε απόφαση έπρεπε να περάσει από αυτόν. Όταν ο Tim Cook ανέλαβε στα τέλη του 2011 αναδιάρθρωσε την εταιρεία και μέρος αυτής της αναδιάρθρωσης περιελάμβανε την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της ιεραρχίας της εταιρείας.
- Αυτό σημαίνει ότι οι αντιπρόεδροι της Apple έχουν πλέον μεγαλύτερη αυτονομία, κάτι που ήταν πολύ περιορισμένο υπό τον Jobs. Η Apple χρησιμοποιεί μια εταιρική δομή που είναι κοινώς γνωστή ως «λειτουργικός οργανισμός».
- Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία έχει οργανωθεί γύρω από τομείς εξειδίκευσης και όχι μεμονωμένα προϊόντα. Στη συνέχεια, τα ίδια τα προϊόντα επεξεργάζονται άτομα από διάφορους τομείς εξειδίκευσης. Η Apple χωρίζεται σε εστιασμένα τμήματα. Κάθε τμήμα έχει τη δική του ανώτερη διοίκηση και αντιπροέδρους.

Εσωτερικό – Όραμα και Αποστολή

- Όραμα της εταιρείας: Το όραμα της Apple είναι να φτιάχνει εξαιρετικά προϊόντα υψηλής ποιότητας.
- Αποστολή της εταιρείας: Η αποστολή της Apple είναι να προσφέρει την καλύτερη εμπειρία χρήστη στους πελάτες της μέσω καινοτόμου υλικού, λογισμικού και υπηρεσιών.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

In millions except share amounts which are reflected in thousands and per share amounts	2008	2009	2010
Net Sales	\$37,491	\$42,905	\$65,225
Cost of sales	24,294	25,683	39,541
Gross Margin	13,197	17,222	25,684
Operating expenses			
Research and development	1,109	1,333	1,782
Selling, general and administrative	3,761	4,149	5,517
Total operating expenses	4,870	5,482	7,299
Operating income	8,327	11,740	18,385
Other income and expenses	620	326	155
Income before provision for income taxes	8,947	12,066	18,540
Provision for income taxes	2,828	3,831	4,527
Net income	\$6,119	\$8,235	\$14,013
Earnings per common share:			
Basic	\$6.94	\$9.22	\$15.41
Diluted	\$6.78	\$9.08	\$15.15
Shares used in computing earnings per share:			
Basic	881,692	893,016	909,461
Diluted	902,139	907,005	924,712

S.W.O.T. Ανάλυση

Strengths
Weaknesses
Opportunities
Threats

S.W.O.T. Ανάλυση – Strengths

- Η πιο πολύτιμη εταιρεία
- Κορυφαία τεχνολογία
- Επαγγελματική έρευνα & ανάπτυξη
- Επέκταση στις υπηρεσίες
- Ποιοτικά προϊόντα
- Αξιοπιστία στα προϊόντα
- Ανακύκλωση εξαρτημάτων
- Καταστήματα και εξυπηρέτηση παγκοσμίως
- Μακροχρόνια υποστήριξη των προϊόντων της

S.W.O.T. Ανάλυση – Weaknesses

- Εξαιρετικά υψηλές τιμές προϊόντων
- Περιορισμένες διαφημίσεις και προσφορές
- Βρίσκεται σε περιοχή που υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός
- Ασυμβατότητα με άλλα λογισμικά
- Ισχυρισμοί για παρακολούθηση (χρήση δεδομένων των χρηστών)
- Αθέμιτες επιχειρηματικές πρακτικές

S.W.O.T. Ανάλυση – Opportunities

- Συνεπής ανάπτυξη πελατών
- Αξιοποίηση επαγγελματιών από Πανεπιστήμια
- Έλλειψη πράσινης τεχνολογίας
- Ανάπτυξη έξυπνης φορητής τεχνολογίας
- Χρήση τεχνητής νοημοσύνης
- Παροχή τεχνολογίας self-driving
- Επέκταση στην παραγωγή τσιπ

Σ.W.O.T. Ανάλυση – Threats

- Απειλή από συσκευές απομιμήσεις
- Αύξηση του ανταγωνισμού
- Διείσδυση στην αγορά
- Δασμοί από την Κίνα
- Νομικά ζητήματα
- Αλλαγή της τεχνολογίας
- Ανάπτυξη του Android
- Ισχυρό αμερικανικό δολάριο

Διαμόρφωση Στρατηγικής Apple

Μοντέλο Στρατηγικής

1/2

- Καλύτερη εμπειρία χρήστη στους πελάτες μέσω καινοτόμου λογισμικού, υλικού, υπηρεσιών και προσφορών Διαδικτύου.
- Ανάπτυξη δικών της λειτουργικών συστημάτων, υλικού, λογισμικού εφαρμογών και υπηρεσιών για την παροχή νέων προϊόντων και λύσεων που προσφέρουν ανώτερη ευκολία στη χρήση, απρόσκοπτη ενοποίηση και καινοτόμος βιομηχανικός σχεδιασμός.
- Συνεχής επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη και την βελτίωση καινοτόμων προϊόντων και τεχνολογιών.
- Δημιουργία μιας ισχυρής πλατφόρμας για την ανακάλυψη και την παράδοση ψηφιακού περιεχομένου και εφαρμογών τρίτων μέσω του iTunes Store.

Μοντέλο Στρατηγικής

2/2

- Υποστήριξη μίας κοινότητας για την ανάπτυξη προϊόντων λογισμικού και υλικού τρίτων κατασκευαστών και ψηφιακού περιεχομένου που συμπληρώνει τις προσφορές της εταιρείας.
- Επέκταση της διανομής της για να προσεγγίσει αποτελεσματικά περισσότερους πελάτες και τους παρέιχε μια υψηλής ποιότητας εμπειρία πωλήσεων και υποστήριξης μετά την πώληση.
- Προσφορά ανωτέρων και καλά ενσωματωμένων λύσεων ψηφιακού τρόπου ζωής και παραγωγικότητας.
- Παροχή ολοκληρωμένων λύσεων σε όλους τους τομείς της κοινωνίας δηλαδή στην κυβέρνηση, στην εκπαίδευση, σε επιχειρήσεις και πελάτες κάθε απαίτησης.

Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων



Χρήση τρέχουσας τεχνολογίας

- Ηλεκτρονικό κατάστημα
- Σύστημα αποθήκευσης αρχείων στο cloud καθώς και εντοπισμός συσκευών και αντικειμένων (iCloud)
- Ιστοσελίδα εταιρείας – www.apple.com
- Σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και μισθοδοσίας
- Σύστημα οικονομικού σχεδιασμού (ERP)
- Τεχνητή Νοημοσύνη

Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα

- Δυνατότητα πωλήσεων
- Ηλεκτρονική παραγγελία συσκευών
- Κέντρο εξυπηρέτησης
- Σύστημα ελέγχου αποθέματος
- Σύστημα αποθήκευσης αρχείων και υποστήριξης κάθε είδους συσκευών της εταιρείας (iCloud, servers κ.α.)
- Διαχείριση σχέσης με τον πελάτη

Συμπεράσματα Apple

Συμπεράσματα Ανάλυσης

- Η Apple συνεχίζει να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες τεχνολογίας υψηλής ποιότητας σε σχετικά υψηλές τιμές κάτι που επιβεβαιώνει την φράση «το καλό θα το χρυσοπληρώσεις!».
- Έχει ήδη αυξημένα περιθώρια κέρδους τα οποία ολοένα και αυξάνονται με την πάροδο των χρόνων κάνοντάς την, την πολυτιμότερη εταιρεία στον κόσμο.
- Εισέρχεται σε μία νέα φάση που προστατεύει το περιβάλλον κάνοντας όλες τις συσκευές της ανακυκλώσιμες και μειώνοντας τα αποτυπώματα διοξειδίου του άνθρακα.
- Η επένδυση στην έρευνα είναι το σημαντικότερο πράγμα κατά την εταιρεία δαπανώντας τεράστια ποσά για νέες τεχνολογίες, συσκευές και υπηρεσίες.
- Δημιουργεί σε όλο και περισσότερες χώρες καταστήματα λιανικής και σημεία εξυπηρέτησης πελατών.

Οφέλη από Στρατηγικά ΠΣ

- Επέκταση του δικτύου πωλήσεων
- Μειωμένα λειτουργικά έξοδα λόγω περιορισμένων καταστημάτων λιανικής
- Δυνατότητα προσφορών, εκπτώσεων και προγραμμάτων επιβράβευσης
- Ανεξαρτησία όσων αφορά τα εταιρικά αρχεία (δικό της σύστημα cloud με servers που ελέγχονται εξ' ολοκλήρου από την εταιρεία)
- Άμεση εξυπηρέτηση πελατών (feedback, updates, bugs κ.α) αυτόματα μέσω των συσκευών που πουλάει