

ANALYSE STRATEGIQUE D'APPLE COMPUTER Inc.

Dossier présenté par :

- LALAHY J. Aurélien
- RANDRIANANDRAINANA randrianandraina@hotmail.com
- Youssef SAKO
- Bora Tunali

INTRODUCTION :

Apple Computer Inc., une entreprise innovante opérant dans la sphère de la multimédia et haute technologie, 7^{ème} fabricant mondial, est présente à la fois dans la production de matériels *hardwares*, des programmes informatiques *softwares* et la fourniture de services en lignes. Le fait qu'Apple pratique des activités tous azimuts rend sa ligne stratégique très déroutante. En effet, elle est inclassable : on peut se demander si elle fait partie des éditeurs de logiciels comme Microsoft ou Adobe, des fabricants de matériels comme Siemens ou Sony, ou fournisseurs de services comme Utube. Devant son succès fulgurant dans ses voies de diversifications, l'entreprise y consacre aujourd'hui une grande part de ses ressources et tout porte à croire que l'entreprise navigue sur ses grands succès commerciaux. On s'interroge alors sur la cohérence des grandes axes stratégiques d'Apple et ses orientations. Dans cette analyse, il sera d'abord développer une étude de sa stratégie selon une méthodologie externe/interne. Ensuite on tentera de répondre si cette stratégie est voulue ou bien dérive-t-elle d'une diversification dont le succès est mal contrôlée.

Pour bien comprendre une entreprise, une revue de son histoire et son identité est nécessaire.

A- LE DEBUT DE L'AVENTURE :

Apple est une société multinationale qui opère principalement dans le secteur de la nouvelle technologie. Cette société a été fondée par Steve Jobs et Steve Wozniak le 1^{er} avril 1976. Leur premier ordinateur baptisé APPLE I qui a été fabriqué dans leur garage en Californie. C'était le premier ordinateur individuel à être conçu pour être combiné à un clavier et à un moniteur pour l'affichage. Ils en ont produit artisanalement environ deux cents unités et vendu grâce au bouche à oreille à 666,66\$ l'unité. Au début, leur objectif était uniquement de rendre les applications informatiques accessibles au grand public. L'idée était de concevoir un ordinateur que tout le monde pourrait utiliser. Par la suite, grâce au développement du secteur d'informatique, l'entreprise s'est agrandie et sa vision aussi. Leur principal objectif était devenu présenter les meilleurs produits aux bons moments à des prix très compétitifs. Apple affiche désormais sa présence sur le marché de la nouvelle technologie et revendique la notoriété qui lui revient.

B- LE METIER:

La mission d'Apple consiste à adapter la machine à l'homme. Pour répondre entièrement aux besoins de ses clients visés et potentiels, son métier est de fabriquer des produits de nouvelles technologies d'information et de communication d'excellente qualité dont l'usage est rendu particulièrement facile pour être accessibles pour tous.

C- LA PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT D'APPLE :

Le management d'Apple s'appuie sur la participation son personnel. Le management participatif de son personnel, surnommé *Apple people*, intervient dans les grandes axes de la vie de l'entreprise, ce qui ajoute au charisme de son dirigeant. Sa culture d'entreprise favorise

un équilibre alliant une intelligence pratique et une bonne compréhension mutuelle. C'est grâce à sa culture d'excellence que la société est parvenue à ses objectifs et à ses succès.

C- LA VISION D'APPLE :

Vision d'apple est bien précis ce de bien maîtriser son métier, la NTIC et développer rapidement pour être la société leader mondiale dans le secteur d'informatique.

I. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE EXTERNE

A) SEGMENTATION STRATEGIQUE

La segmentation stratégique est une étude externe que met en exergue les activités dans lesquelles des stratégies spécifiques sont mis en œuvre. Elle permet :

- une analyse concurrentielle pertinente
- un développement d'avantage concurrentiel à partir de Facteurs Clés de succès identifiés
- une organisation de l'entreprise en unités stratégiques cohérentes.

La méthode de triade d' Abell et Hammond sera appliquée pour illustrer la segmentation stratégique dans le domaine du high-tech.Trois axes sont prises en compte .

Technologie hardware :

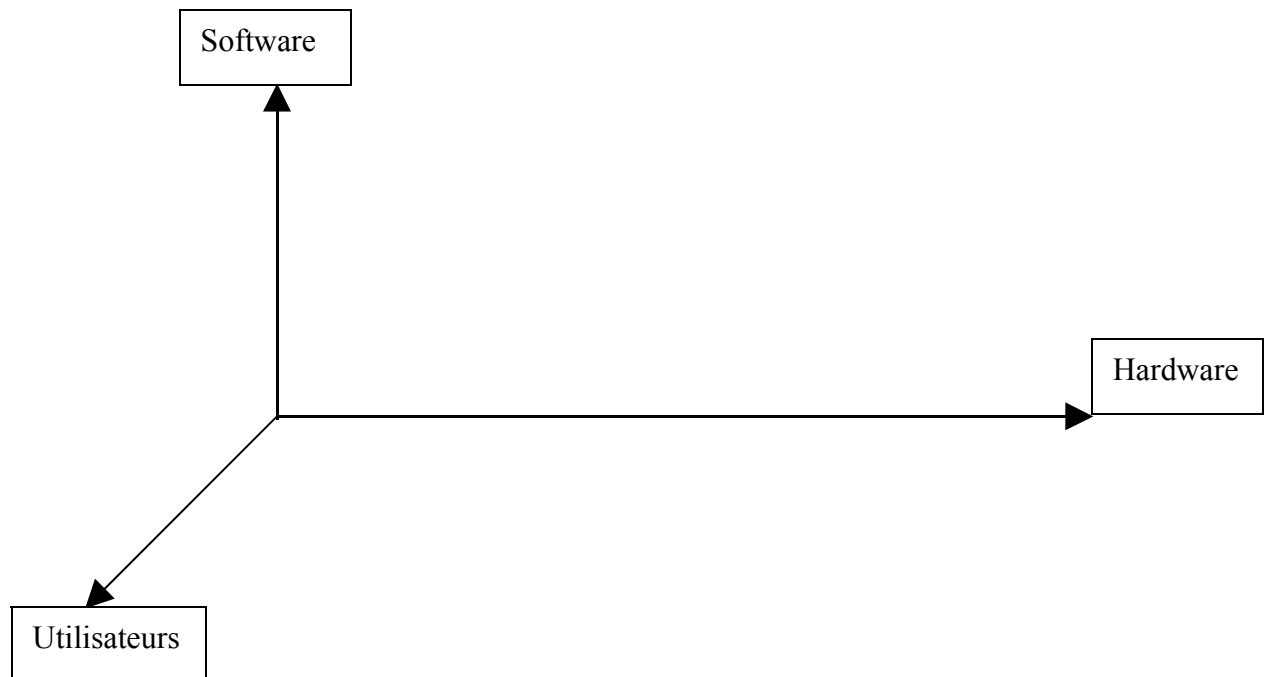
- les ordinateurs de bureau *Desktop*
- les ordinateurs portables *Laptop*
- les jeux électronique
- les assistants personnels (PDA)
- les appareils photo numériques
- les téléphones mobiles
- les moniteurs
- les imprimantes
- Scanner
- bornes et cartes sans fil (Wifi)
- Webcam
- Les baladeurs

Tehnologie software :

- système interface
- les suites d'application multimédia
- les suites d'application bureautique
- les explorateurs internet
- logiciel de gestion de courriers électroniques
- ERP

Utilisateurs et prescripteurs :

- Grand public
- Entreprise



Empiriquement, un produit est constitué d'un matériel hardware utilisant un logiciel spécifique en fonction de son consommateur. Dans le foisonnement actuel de la technologie, il est de plus en plus difficile de définir le cœur de métier car la technologie s'appuie de plus en plus autour d'une grappe technologique.

ILLUSTRATION : Domaines d'Activités Stratégiques présumés d'Apple

Pour une analyse pertinente, les activités d'Apple sont regroupées en six DAS et pour une meilleure lisibilité de l'illustration, ils assortis de quelques exemples produits phares. Le découpage par produit selon la segmentation stratégique retenue pour ce cas est présenté comme suivant :

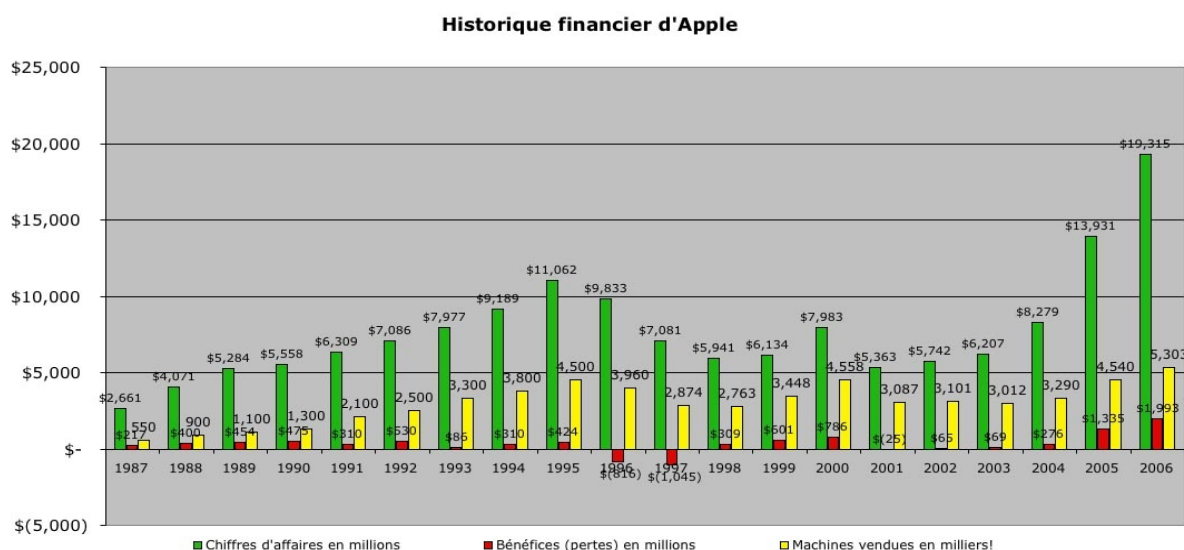
- Ordinateurs de bureau : iMac, Mac mini, iMac
- Ordinateurs portables : PowerMac, MacBook, iBook
- Baladeurs et gadgets : iPod, PDA Newton, console de jeu Pippin,
- Périphériques : moniteur AppleVision, souris Mighty Mouse, Apple OneScanner
- Logiciels : interface Mac OS X, les applications iChat, iWorks
- Services en lignes les ordinateurs: vente de musiques en lignes iTunes

B. LA DEMANDE :

1) La hausse de la demande :

Le développement du secteur informatique est associé à l'utilisation grandissante de l'informatique à notre époque. Une bref aperçu de la croissance des grandes industries informatiques nous montre ce phénomène d'explosion informatique. Pour le cas d'Apple, par exemple, la société comptait 150 employés et 25000 unités vendues d'Apple II. Les ventes totales atteignait \$17.5 millions. En 1979, en seulement une année, le nombre de ses employés sont devenus 400 et ses ventes ont dépassé \$70 millions. La demande globale en ordinateurs n'a cessé depuis d'augmenter. Les cinquantaines de sociétés comme APPLE, RADIO CHACK et COMMODORE, TEXAS INSTRUMENTS qui dominaient le marché à l'époque sont, aujourd'hui, étouffées par une centaine d'autres entreprises tellement la croissance de la demande est énorme .

Figure 1



2) Le taux d'équipement:

Comme l'a été la télévision à une époque dorée, les produits NTIC sont devenus en phase de devenir un bien courant. Les ménages français ont un taux d'équipement qui ne cesse d'accroître. Ces produits possèdent une obsolescence technologique rapide, on peut conclure ce marché en général, est encore en phase de décollage car le taux de renouvellement en équipement est aussi assez fort.

Cette réflexion est aussi valable pour les entreprises parce que les logiciels comme les ERP et l'informatique est de plus en plus impliqué dans la gestion d'entreprise.

3) Les exigences de la clientèle :

Les besoins et les préférences des clients ont changé et les concurrents présents les ont bien vue et ont commencé à répondre ces besoins et préférences des clients.

À l'origine, les clients voulaient des ordinateurs moins chers, faciles à utiliser et très résistants. C'est l'une des raisons de la vulgarisation des ordinateurs. Par exemple, pour concurrencer la LISA d'Apple, COMMODORE avait lancé un ordinateur qui est semblable en terme de fonctionnalités mais avec une différence de prix de 60%. Depuis le prix est considéré comme un facteur déterminant perçu par les clients. Les constructeurs comme IBM, NIPPON ELECTRIQUE, XEROX et DIGITAL EQUIPEMENT se sont alignés sur cette règle en proposant des ordinateurs similaires à moins de \$ 1000.

Progressivement, les clients exigent un produit fait sur mesure selon leur principal usage. La costumisation constitue aussi une règle du marché pour fidéliser les clients.

C) L'OFFRE

1) La concurrence :

Un des moteurs de croissance dans le secteur informatique est la concurrence ardue entre les opérateurs. Cette concurrence se manifeste d'abord sur la qualité des produits pléthoriques. En parallèle, on assiste à une similitude entre les caractéristiques des produits.

Les imitations sont aussi assez fréquentes surtout en provenance de l'Asie. Des produits comme « APCOM », « AP IT », « GREEN APPLE » ont été commercialisés. Même les agissements des fabricants informatiques taiwanais ont été même tolérés puisque quelque part ils confèrent à la marque copiée un certain prestige : on ne copie que les meilleurs.

Cependant, il n'en est pas toujours le cas lorsqu'en 1985 Apple lance une grande bataille judiciaire anti-trust contre Microsoft. La société Microsoft qui était chargée de développer le logiciel pour Macintosh avait reproduit plusieurs éléments de celui-ci sur l'interface graphique pour IBM. La victoire judiciaire de Microsoft sur Apple constitue une échappée des PC sur les Macs dans le jeu de concurrence.

La concurrence est aussi le reflet de la course au leadership mondial. La taille des entreprises présentes dans le secteur informatique n'a cessé d'augmenter la le jeu de fusion et acquisition. Par exemple, l'accord de partenariat de Commodore et Computerland en 1980 ou l'acquisition de NeXT par Apple en 1996.

2) La segmentation :

Autre que la segmentation par DAS vue infra, il est à noter aussi qu'il apparaît maintenant une tendance de spécialisation des entreprises informatiques. En effet, on assiste à un clivage spécialiste de l'informatique appliquée au travail *work specialist* et de celle appliquée au divertissement *fun specialist*. Par exemple, la société allemande SAP est entièrement vouée aux ERP tandis que SONY progresse vers les jeux.

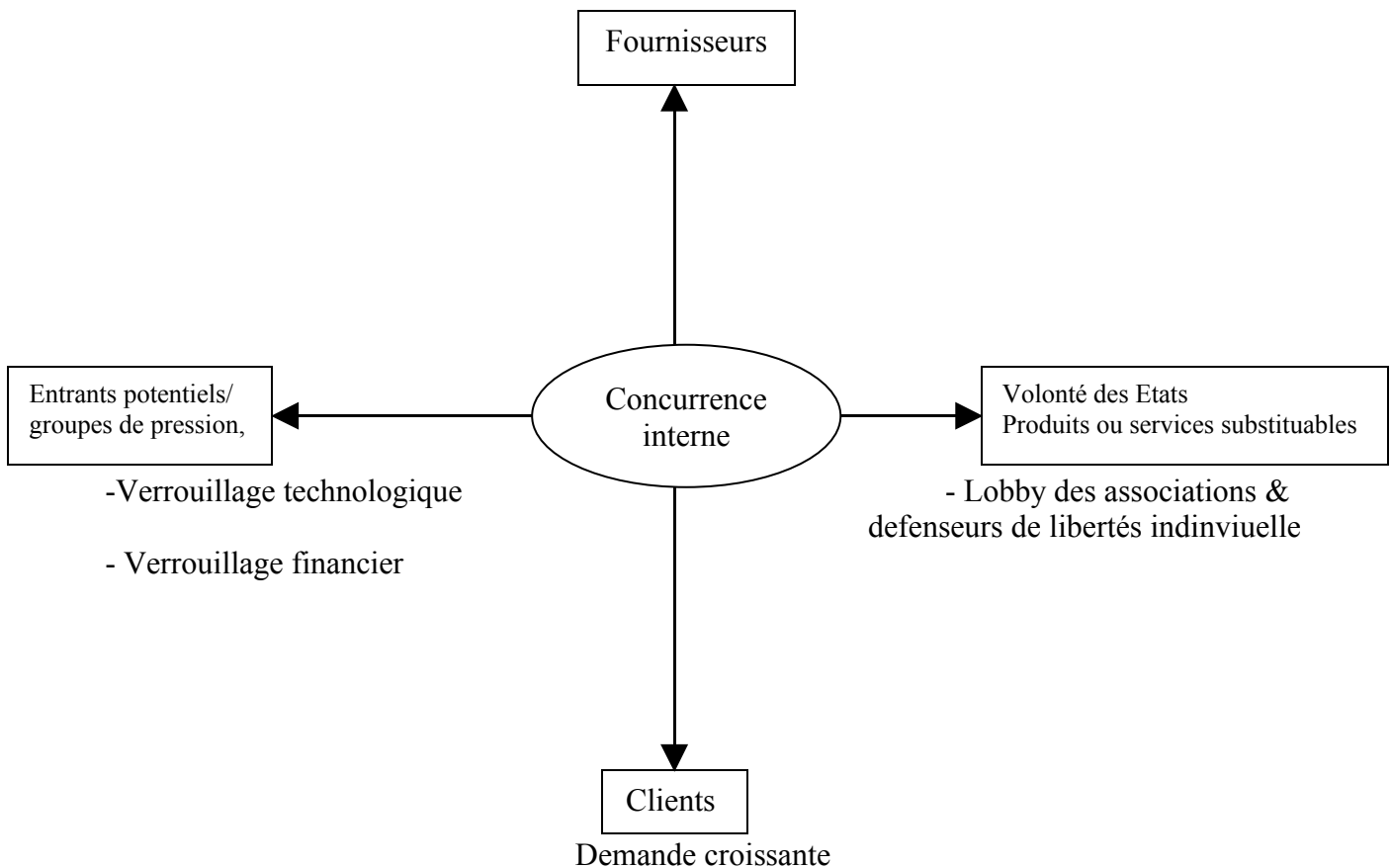
3) La distribution :

La mise à la disposition à temps et la disponibilité partout des produits jouent un rôle essentiels dans l'offre. L'entreprise Dell Computer a réalisé une mini révolution dans la distribution des ordinateurs lorsqu'elle a introduit par benchmarking le système de livraison d'une pizzeria. Les innovations sont non seulement d'un ordre technique mais aussi organisationnel.

A côté, il existe une voie dite classique de réseaux de distribution. On cite par exemple, les boutiques agréées, les corners, les réseaux de distribution exclusive ou les magasins vitrines show-rooms.

D) LES INFLUENCES

Entre l'offre et la demande, il existe des entités qui interagissent pour influencer le marché, c'est qui est appelé les forces de Porter. Pour conclure cette analyse externe, rapports de pouvoir de négociation. L'analyse concurrentielle de Michaël PORTER consiste à étudier la concurrence à l'intérieur d'un secteur. Cette concurrence est le résultat de la rivalité entre les entreprises existantes et des forces externes qui peuvent modifier la situation initiale.



1) HIERARCHISATION DES OPPORTUNITES ET MENACES

a) Opportunités :

- Verrouillage technologique :

Les entreprises présentes sur le marché des NTIC jouissent d'un avantage particulier car il existe à l'entrée du marché une grande barrière technologique.

- Barrière financière à l'entrée :

Les entreprises informatiques sont budgétivores surtout en matière de R&D.

b) Menaces :

- Besoin d'investissement :

La durée du cycle de vie des produits est très courte. Cela nécessite en permanence des investissements. L'entreprise qui s'essouffle dans son investissement est vouée à sa disparition.

- Lobby des associations :

Les associations de défenseurs de liberté individuelle peuvent s'opposer à l'édiction de certains logiciels de gestion de courriers pour atteinte à la liberté de correspondance.

c) Liste de Facteurs Clés de Succès (FCS)

- Une bonne direction :

Les dirigeants doivent en plus de leurs qualités managériales être aussi des visionnaires.

- Un personnel compétent :

La concurrence encourage le recrutement des meilleurs éléments. La pénurie de main d'œuvre qualifiée incite parfois au débauchage des employés des concurrents.

ANALYSE SWOT

<u>FORCES</u> (Strengths) <ul style="list-style-type: none">-Perfectionnement du personnel par le programme Apple Means Business (ABM)- intégration verticale (logiciel)-Capacité d'innovation	<u>FAIBLESSE</u> (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none">-Retard accumulé en matière niveau d'investissement R &D-Instabilité de la direction jusu'en 1996
<u>OPPORTUNITES</u> (Opportunities) <ul style="list-style-type: none">- Le développement du marché international- Augmentation des besoins en ordinateurs et des produits NTIC- Expansion des domaines utilisant l'informatique- Vulgarisation de l'usage des matériels de NTIC auprès des ménages	<u>MENACE</u> (Threats) <ul style="list-style-type: none">- Volatilité des préférences des consommateurs- La possession de la direction du 40% de la société- Les préférences des utilisateurs tendent vers des produits robustes, bon marché et faciles d'utilisation

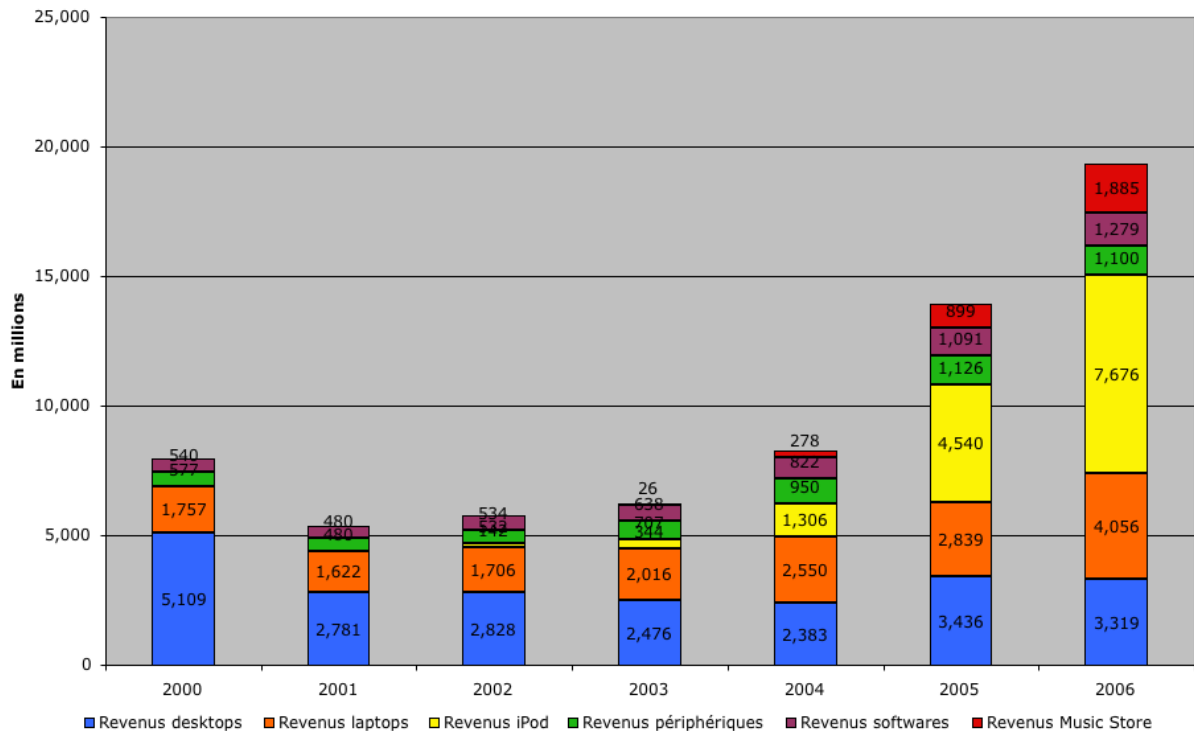
II- DIAGNOSTIC STRATEGIQUE INTERNE

A- MODELE BCG

Des chiffres par DAS (CA / D CA / Contribution CA / idem pour marges ???
A COMPLETER PAR BORA

Figure 2

Revenus annuels par segment de 2000 à 2006



B- FORCES ET FAIBLESSES : au niveau opérationnel

Programme de perfectionnement « Apple Means Business » :

Dans les années 1990, Apple possédait les meilleurs produits qui puissent exister. Cependant les Apple people présentaient des lacunes énormes pour vendre leurs produits. Pour que les vendeurs d'Apple puissent parvenir les clients ciblés par la direction, Apple a commencé au programme Apple means Business, traduction française « Apple signifie les affaires ». Le programme A.M.B. consiste à donner beaucoup de produits à écouler aux vendeurs et à les accompagner par des stages de vente. A l'issue de ces séminaires, l'entreprise leur offre des kits de présentations qui sont composés des 172 diapositives colorées et contiennent plusieurs applications. Des stages de présentation sont même organisés à destination des clients. Dans le cadre de ce programme, Apple a certifié 650 vendeurs, au départ. Ces vendeurs pouvaient effectuer des dépannages immédiats, offrir des services, de produits hors garantie. Apple affiche sa volonté de conquérir le marché.

La politique d'écrémage :

Le prix des produits étaient élevés chez ses distributeurs agréés. En général, les produits Apple bénéficient d'un certain prestige. Un verrouillage par les prix est pratiqué par la société, en excluant ainsi un grand nombre de clients potentiels. Toutefois, Apple est gagnante dans cette stratégie parce que chaque produit lancé jouit d'une rétroaction positive de la part des produits existants. Les baladeurs iPod profitent de la fiabilité des ordinateurs MacBook. À son tour, sa nouvelle ligne de téléphonie mobile iPhone bénéficiera sûrement des échos du succès de l'iPod.

Foisonnement de l'offre :

Certains DAS comme les ordinateurs proposent des produits presque similaires. Malgré qu'APPLE III soit un nouveau produit, pas de particularités significatives par rapport aux anciens produits. C'est la raison pour laquelle les ventes de ce produit étaient inférieures à celle de APPLE II. Les ventes d'APPLE II étaient environ 30 000 quant à APPLE III c'était environ 3500 unités. Malgré cela, la société n'a pas pris des précautions pour les augmenter. Idem, on pourrait aussi croire qu'ils ont répété la même politique avec les laptops iBook et MacBook car les deux produits continuent d'être vendus presque au même prix pour des performances différentes.

Manque de suivi contrôle :

De nouveaux produits ont été lancés sans en assurer le contrôle de leurs qualités. En 1980, Apple lance d'APPLE III, l'ordinateur pouvait répondre aux besoins des particuliers avec ces 30 produits hardwares et softwares. Cependant des erreurs techniques détectées en 1981 ont terni l'image de ce produit révolutionnaire. Il était de même en 2006 lorsque Apple a dû rappatrier les batteries des Macbooks parce qu'elles présentaient des grandes risques d'inflammation.

La diversification verticale et le lancement d'iPod :

En Octobre 2001, Apple a annoncé son premier produit qui ne soit pas un ordinateur depuis plusieurs années, l'IPOD. Il s'agit d'un baladeur numérique très design possédant un petit disque dur. Malgré son prix prohibitif de 399\$, la baladeur a connu un succès phénoménal.. Depuis son lancement les ventes et les chiffre d'affaires d'iPod ont presque toujours augmenté.(cf. figure 3). En 2005, la mise en vente de l'iPod Nano, qui est 7 fois moins épais que le premier iPod, confirme la réussite commerciale de la diversification d'Apple. (cf. figure 3).

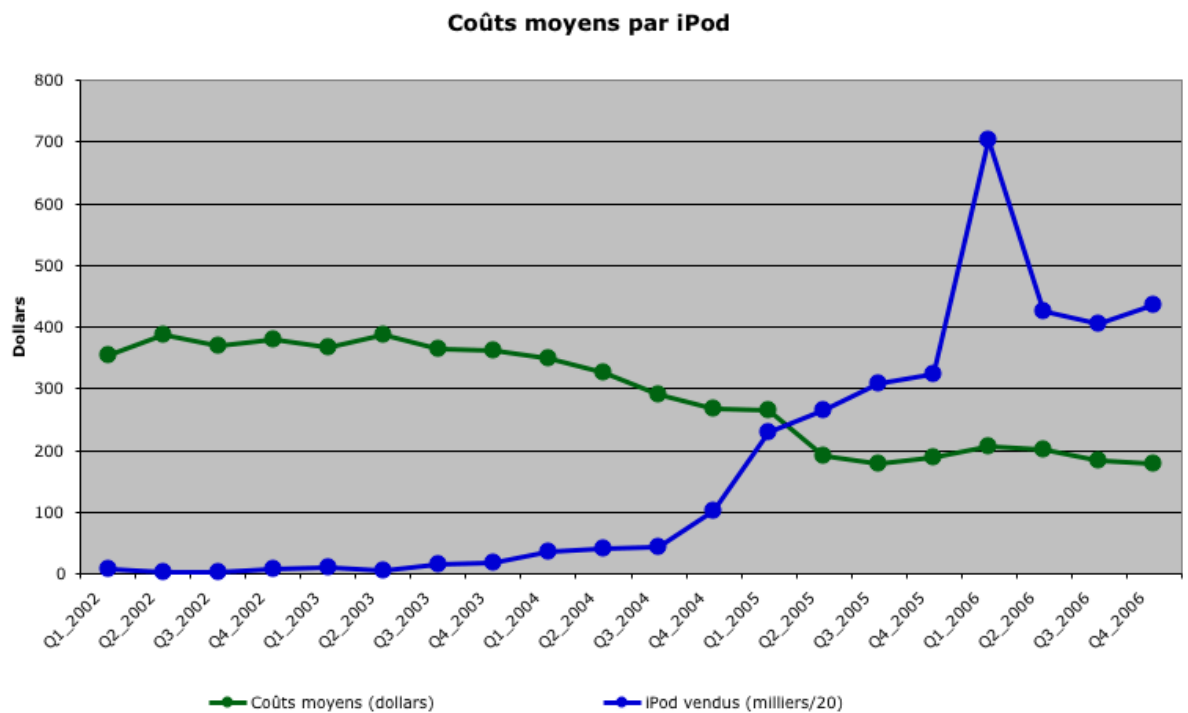
Figure 3



L'effet d'expérience :

Jamais auparavant Apple n'a bénéficié d'un retour d'expérience aussi grand qu'avec l'iPod. Le coût de l'iPod n'a cessé de diminuer. (cf. figure 4). La part du chiffre d'affaires dans le DAS iPod atteint actuellement le même niveau que les ordinateurs d'Apple.(cf. figure 2). La vente des ordinateurs n'occupe plus que 50% du chiffre d'affaire en fin 2004, contre 88% début 2000.

Figure 4



La diversification verticale et la *music store*

Après le succès de l'iPod, la société a ouvert un magasin de vente de musiques en lignes, l'iTunes Music Store (ITMS) en avril 2003. Ce magasin virtuel est intégré au logiciel iTunes qui est conçu comme un produit d'appel pour ses ordinateurs et son baladeur numérique iPod. Le succès de la diversification d'Apple de se démenti pas comme le confirme les revenus de cette activité présentés dans la figure 5.

Figure 5



Tableau6

La transition vers les processeurs Intel

Dix ans après le passage de la famille de microprocesseurs Motorola 680x0 au PowerPC, Steve Jobs annonce le 6 juin 2005 lors de la *Conférence mondiale des développeurs Apple 2005* qu'Apple va adopter la famille de microprocesseurs x86 d'Intel pour les nouveaux modèles qui seront diffusés à partir juin 2006. Ces nouveaux ordinateurs ont désormais la possibilité de choisir au démarrage entre le lancement de Mac OS X ou Windows XP. Avec cette politique, Apple garde son avantage concurrentiel sur les Macs OS X inimitable et conquiert le marché des PC.

C- FORCES ET FAIBLESSES : Au niveau organisationnel

L'excellence de ses ressources humaines:

Apple attire les plus grands talents. Elle a débauché Couch de la société HP. En voyant cela, 18 programmeurs de HP sont passés chez Apple. Wayne Rosing qui était chef ingénieur chez « Digital Equipment » en signant avec Apple, ses collaborateurs de la même société les ont tous suivis chez Apple. En plus, de la société Xerox Lawrence G. Tesler et son équipe de 15 ingénieurs ont été recrutés. Le personnel d'Apple lui assure une grande capacité d'innovation.

La taille et la synergie d'entité Apple :

En 1981, en choisissant l'intégration verticale au lieu de l'intégration horizontale la société est entrée dans le marché du logiciel. Parce que dans ce marché le taux de croissance était très fort. La valeur de ce marché a augmenté de \$ 400 millions en 1981 à \$ 4.2 milliards en 1982. La part de marché s'est accrue considérablement.

ANNEES	SA PART DE MARCHÉ INFORMATIQUE
1981	400 millions \$
1982	4.2 milliards \$

La capacité de rebondissement d'Apple :

Dans les années 1980, Apple avait engagé des dépenses inutiles. Apple a effectué de la R&D juste pour être à la hauteur des concurrents présents sur le marché, il n'avait pas l'ambition d'être le leader du marché. Le but était suivre de près les concurrents forts. C'est pourquoi le budget de la R&D était faible jusqu'au début de l'année 1979.

ANNEES	FRAIS EN R&D
1979	3.6 MILLIONS \$
1980	7.3 MILLIONS \$
1981	20.9 MILLIONS \$
1982	30 MILLIONS \$

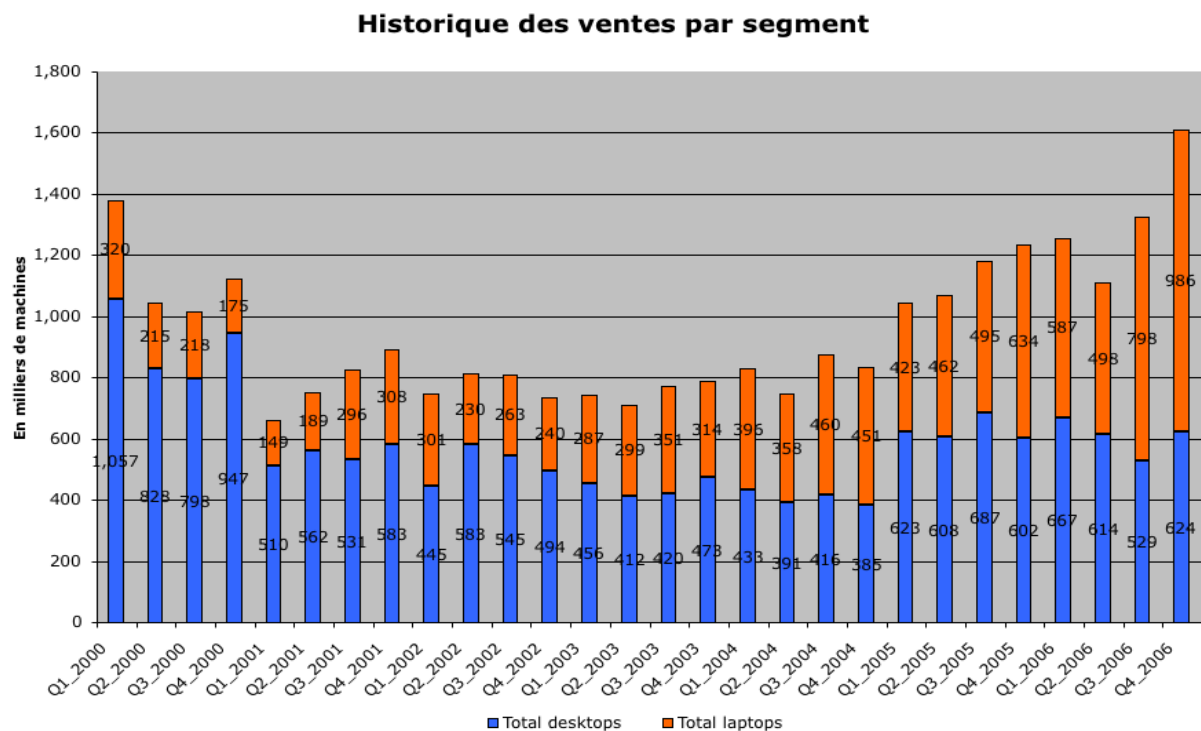
Le sursaut tardif d'Apple lui permet de conquérir une part de marché sans pour autant effacer le décalage PC – Macs.

La capacité d'innovation :

En 1998, Steve Jobs est retourné à la société Apple. Quelques mois après son retour Apple a lancé le nouveau produit iMac dont le design est signé Jonathan Ive. Ce produit était le premier exemple d'ordinateurs design. On peut dire Apple a se différencié au moyen de la design. iMac avait une apparence particulière unique en son genre avec ses coques colorées et translucides en comparaison avec les autres ordinateurs existant sur le marché. Encore une fois, étonne par sa capacité d'innovation car elle n'a non seulement changé l'apparence de l'ordinateur mais elle a apporté de propriétés techniques qui font rupture aux autres Macintosh. Les propriétés techniques les plus importantes étaient le port USB, l'absence de lecteur de disquettes et de ventilateur. Après avoir rencontré un grand succès avec l'ordinateur design et coloré iMac, Apple a appliqué ce nouveau design à son ordinateur portable iBook. De plus, iBook était le premier ordinateur portable abordable au grand public d'Apple. En effet, Jusque là les portables d'Apple présentait un prix exorbitant. Elle innove sans cesse en y apportant aussi l'AIRPORT, la première implémentation grand public de la norme Wi-Fi. L'historique des ventes ci-dessous nous montre l'accueil enthousiaste que le public a réservé à ces produits innovants d'Apple.

Apple poursuit aujourd'hui cette diversification vers les applications de divertissement. Ainsi a vu le jour l'iPhone, combinaison de balladeur, téléphone portable et d'assistant personnel. L'exploitation des voix sur IP donnera bientôt naissance à l'iTV

Figure 6



Renouvellement des logiciels :

Le renouvellement des logiciels a suivi le renouvellement des ordinateurs. Apple produit d'excellents logiciels mais ils n'étaient pas faciles à utiliser et ils ne correspondaient qu'à une certaine catégorie de consommateurs. Pour atteindre la population cible, Apple a dû commencer à produire des logiciels plus faciles d'utilisation et dont l'usage correspond à un public plus grand large. Ainsi, la société a retiré MAC OS considéré comme le plus convivial et a lancé le logiciel de montage vidéo grand public iMovie.

La traduction commerciale des innovations technologiques et organisationnelles de l'entreprise est résumé de dans la figure suivante . Pour une meilleure lisibilité copier, coller et agrandir la figure dans une nouvelle page mise en paysage.

Tableau2

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007				
Années fiscales Apple	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007				
Trimestres Apple	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4				
CEO	John Sculley >< Michael H. Spindler >< Gil Amelio >< Steven Jobs																											
Processeurs par famille	• MC68000 série (MC68000 et MC68HC000) • PowerPC série 601 (601 et 601+) • PowerPC série G3 (750, 750cx et 750fx) • MC68020 • PowerPC série 603 (603, 603e et 603ev) • PowerPC série G4 (7440, 7410, 7447, 7450 et 7455) • MC68030 • PowerPC série 604 (604 et 604e) • PowerPC G5 (970 et 970fx) • MC68040 série (MC68040 et MC68LC040) Intel																											
Systèmes majeurs	• Système 1.0 • Système 2.0 • Système 3.0 • Système 7.0 • Système 7.5 • OS 8.0 • OS 8.5 • Mac OS 9.0 • Mac OS 9.1 • Arrêt du développement OS 9 • Système 7.1 • 7.6 • Mac OS 8.1 • Mac OS 8.6 • Mac OS 9.2 • Rhapsody DR1 • Mac OS X Server • Mac OS X 10.0 • Mac OS X 10.2 • Mac OS X 10.4 • Rhapsody DR2 • Mac OS X 10.1 • Mac OS X 10.3																											
Machines majeures	Macintosh 128k Mac II Mac IIx Mac LC Mac Quadra 700 Power Macintosh 6100 iMac G4 • Power Macintosh G3 • Power Macintosh G4 Mac (Flat) • Power Macintosh G5 Mac Intel Mac Plus Mac Classic Mac Color Classic Power Macintosh 8600 Mac Power Mac Cube iSeries G4 iSeries G5 Mac mini iBook Comp Macintosh Portable Macintosh PowerBook 100 PowerBook 5300 PowerBook G3 iBook G3 Powerbook G4 iBook G4 Mac G5																											
Autres	• MS Word 1.0 • MS Excel 1.0 Mac • Microsoft Office 1.0 Mac • Newton MessagePad • AirPort • iPod • iMTS • iPod mini • iWorks GS • iLife GS • MS-DOS 3.0 • Windows 1.0 • MSDOS 4.0 • Windows 3.0 • MSDOS 5.0 • Windows NT • Windows 95 • Windows 98 • Windows Me • Windows XP • Intel série 80286 • Intel série 80386 • Intel série 80486 • Intel série Pentium • Intel série Pentium Pro • Intel série Pentium II Xeon • Intel série Pentium III • Intel série Itanium et Xeon • Intel Celeron • Intel Xeon Dual Core • Intel série Pentium 4 • Intel série Itanium 2 • Intel Pentium M • Intel Core Duo																											
Participations/acquats	Microsoft développe pour Mac Apple, Motorola et IBM fondent Taligent et Kaleida Apple paye USD 26 millions à Apple Corp. (précédé) Achat de Powerschool pour USD 66 millions Achat de Emagic pour USD 30 millions Jobs fonde NeXT grâce à ses 4 millions d'actions Apple Apple lance les "clones" Apple et Microsoft signent un partenariat stratégique de 5 ans Achat de Zayante pour USD 20 millions Apple annule son programme de "clones" Apple investit USD 100 millions dans Samsung et 12.5 millions dans Akamai Apple achète pour USD 100 millions Power Computing Apple a 42% d'ARM Apple investit USD 200 millions dans EarthLink Achat de Next pour USD 427 millions Achat de Spruce Technologies et Nothing Real pour USD 30 millions																											
Machines vendues	372	200	380	550	900	1,100	1,300	2,100	2,500	3,300	3,800	4,500	3,960	2,874	2,763	3,448	4,558	3,087	3,101	3,012	3,290	4,534	5,300					
Chiffes d'affaires			\$ 2,661	\$ 4,071	\$ 5,284	\$ 5,558	\$ 6,309	\$ 7,086	\$ 7,977	\$ 9,189	\$ 11,062	\$ 9,833	\$ 7,081	\$ 5,940	\$ 6,134	\$ 7,983	\$ 5,363	\$ 5,742	\$ 6,207	\$ 8,279	\$ 13,931	\$ 19,315						
Bénéfices (pertes)		\$ 217	\$ 400	\$ 454	\$ 475	\$ 310	\$ 530	\$ 86	\$ 310	\$ 424	\$ (816)	\$ (1,045)	\$ 309	\$ 601	\$ 786	\$ (25)	\$ 65	\$ 69	\$ 276	\$ 1,335	\$ 1,993							
©ToTheEnd																												

CA et BENEFICES par rapport les DAS

CONCLUSION :

A la lecture de cette analyse, on conclura que Apple possède une stratégie cohérente à l'horizon très long terme. Les applications pour divertissement occupent une bonne part de son chiffre d'affaires, tendant à penser que le basculement d'Apple vers le marché des gadgets est irréversible et cette activité constituera son activité principale.

Cet investissement est nécessaire car les DAS de diversification sont de très grands pourvoyeurs de ressources financières. Pour résorber l'écart existant sur les marchés PC-Macs, Apple Computer pourra s'appuyer sur ce tremplin financier pour reconquérir le marché des ordinateurs.

Apple, renforcée de ses expériences malheureuses, consacre aujourd'hui 8% de son chiffre d'affaires à la recherche. Cette recherche est axé sur le développement des logiciels de travail et les possibilités d'exploitation des voies sur IP. La concurrence actuelle montre une permanente mutation. La compétitivité de l'entreprise est ainsi fondée sur sa réactivité.