

# CASO APPLE

*L'innovazione è ciò che distingue un leader da un follower. Steve Jobs.*

*Abbiamo iniziato mettendo un computer nelle mani degli utilizzatori comuni, e abbiamo avuto un successo al di là di qualsiasi rosea aspettativa. Steve Jobs.*

## INTRODUZIONE

Apple Computer, co-fondata da Steve Jobs e Steve Wozniak, ha avuto una vita tumultuosa nei suoi 25 anni di esperienza nel settore. Con la missione di fornire un computer facile da usare alla gente comune, Apple è cresciuta divenendo più forte di IBM nel segmento dei personal computer. Nel 1984, con l'introduzione di Macintosh, Apple ha rivoluzionato il mercato dei personal computer fornendo il primo sistema operativo (O/S) con interfaccia grafica largamente disponibile (GUI).

Tuttavia, adesso, Apple occupa una posizione precaria al livello più basso di performance finanziaria nel settore dei personal computer. Microsoft compete nella forma di sistemi operativi e software; Dell, Hewlett Packard, e Gateway competono testa a testa nelle vendite dirette; e IBM e Sun Microsystems competono nei server. Sebbene Apple abbia guadagnato 1 miliardo di dollari in reddito netto nel 2001, recentemente, essa ha subito una perdita netta per la prima volta negli ultimi cinque anni.

L'impresa continua a innovare con un'offerta molto variegata, come l'iPod nuove versioni di iMac, revisioni dell'iBook e del PowerBook, e un nuovo sistema operativo basato sulla tecnologia Unix. Tuttavia, Apple è al sesto posto nella classifica dei concorrenti summenzionati, con una quota di mercato del solo 3,48%. A livello mondiale, Apple fa anche peggio: è al nono posto con una quota di mercato del 2,4%.

Apple si è recentemente focalizzata sul suo mercato di consumo domestico con uno sviluppo di software che include iTunes, iDVD, iPhoto, e iMovie. Uno studio suggerisce che "la maggior opportunità di crescita per Apple è nel mercato orizzontale, che è sostanzialmente il consumo. L'altro segmento è quello della creazione dei contenuti e dove Apple è abbastanza al sicuro. Le persone pagano un prezzo premio perché esse vogliono l'hardware e software Mac – l'intero universo di persone che non lavorano in quel segmento sono Mac people".

Per contrastare la caduta della quota di mercato, Apple sta entrando in nuovi canali di vendita. Nel 2001, ha aperto il suo primo Apple Store vicino a Washington DC, e ha più di 50 punti vendita in tutti gli USA. Apple ha anche puntato gli utilizzatori di Windows per fargli cambiare idea, esponendo la facilità dello spostare documenti e file Windows nel Mac OS. Queste mosse possono impedire un ulteriore declino nella quota di mercato di Apple attraendo nuovi clienti, anziché limitarsi a trattenere quelli già esistenti.

## STORIA DELL'IMPRESA

*Pensa in modo diverso.*

Apple Computer fu una creazione di Steve Wozniak e Steve Jobs, amici dal tempo del liceo che si unirono per creare l'Apple I, da un'idea di Wozniak, nel 1976. Dal 1980, l'impresa è cresciuta abbastanza da avere diverse migliaia di dipendenti. Dopo un incidente aereo, Wozniak lasciò la compagnia e Jobs ne divenne CEO. Jobs si focalizzò sulla creazione di Macintosh, il primo computer a prezzo accessibile con un'interfaccia grafica per l'utilizzatore, lanciato nel 1984.

Nell'aprile del 1983, John Sculley divenne presidente del CdA e CEO, e Jobs decise di lasciare. La campagna di Sculley ebbe inizio con un cambiamento significativo: Apple ebbe la sua prima perdita e licenziò un quinto dei propri dipendenti. L'emergere di Apple come soluzione economica ebbe inizio con l'introduzione del LaserWriter, una stampante laser economica, e del Page Maker, uno dei primi programmi.

Malgrado il successo temporaneo del Mac II nel 1987 e del PowerBook nel 1991, Apple perse rapidamente quote di mercato poiché vari cloni di PC invasero il mercato e Microsoft lanciò la sua risposta al Mac OS offrendo un'interfaccia grafica simile. Nel 1993, Sculley fu sollevato dalla sua posizione nel CdA, e Michael Spindler subentrò come COO e CEO.

Il tempo di Spindler in Apple fu breve. Nel 1994, Apple introdusse la linea di computer PowerMac, utilizzando il PowerPC chip sviluppato da IBM e Motorola. Tale chip le ha permesso di far meglio anche della stessa Intel. Benché l'impresa avesse deciso storicamente di non dare in licenza il proprio sistema operativo, Spindler ebbe successo nel darlo in licenza a selezionati venditori di Macintosh. Tuttavia, una perdita trimestrale di 68 milioni alla fine del 1995 portò alla sostituzione di Spindler con Gil Amelio.

Sebbene Amelio avesse fatto vari tentativi per portare Apple alla profittabilità – come cambiare la struttura corporate per creare sette distinti centri di profitto – anche il suo tempo in Apple fu breve. Nel dicembre del 1996, Apple annunciò il suo piano di acquisire NeXT, la nuova compagnia di software di Steve Jobs, e la sua tecnologia operativa, insieme allo stesso Jobs. Sei mesi più tardi, Amelio lasciò come CEO e Jobs accettò il titolo di CEO *ad interim*.

### **STEVE JOBS – IL CAVALIERE BIANCO DI APPLE?**

Con il ritorno di Jobs, vi furono molti cambiamenti in Apple. Il CdA fu ristrutturato, e furono avviati nuovi prodotti e un'aggressiva campagna di marketing, insieme al sorprendente annuncio di un'alleanza con lo storico avversario Microsoft. In cambio di un accordo segreto riguardante l'uso della tecnologia Mac nello sviluppo dell'interfaccia grafica di Windows, Microsoft ricevette azioni Apple e annunciò lo sviluppo del Microsoft Office '98 per il Mac OS. Adesso, Microsoft era in grado di espandere la sua base di utilizzatori e Apple acquisì compatibilità con il più grande mercato dei PC.

Sebbene Spindler avesse creduto che i venditori di cloni Macintosh fossero utili per espandere la penetrazione di mercato del Mac OS, la maggior parte di tali vendite era in concorrenza diretta con i prodotti Apple. Jobs chiuse velocemente il progetto e acquisì una delle compagnie di cloni, la Power Computing, utilizzando le sue risorse per consentire l'entrata di Apple nel canale delle vendite dirette. Nel novembre del 1997, Apple iniziò a vendere direttamente ai propri clienti via web e per telefono. L'Apple Store online ebbe un successo fenomenale e divenne rapidamente il terzo sito di successo nell'e-commerce.

Dal gennaio del 1998, Apple tornò alla profittabilità e iniziò a performare di nuovo in modo convincente. Per entrare anche nel mercato al consumo di gamma più bassa, Jobs inventò l'iMac nel 1998 (un computer economico con un design innovativo) e nuove versioni del PowerBook e del PowerMac. La profittabilità incrementò grazie al successo dell'iMac, il computer più venduto della primavera del 1998.

Avvantaggiandosi della popolarità dell'iMac, Apple introdusse l'iBook nel luglio del 1999. Servendo lo stesso segmento *low-end* del mercato, l'iBook migliorò la performance e lo stile dei computer portatili. Jobs divenne il CEO permanente all'inizio del 2000, e annunciò un nuovo focus su Internet chiamato iTools. iTools (ora denominato .Mac) è un insieme di applicazioni esclusive per Internet come email, sito web, magazzino iDisk online, e protezione anti-virus. Il prezzo delle azioni Apple salì fino a 130 dollari nel marzo del 2000 grazie alla maggior fiducia che gli investitori riponevano in Jobs.

Allo scemare del settore dei computer dopo l'inizio del nuovo millennio, dopo la seconda metà del 2000, Apple ebbe nuovamente una performance scadente. Apple introdusse il PowerMac G4 Cube nel luglio del 2000, un computer con una nuova forma e stile per coloro che non desiderassero un monitor accluso al proprio computer. Tuttavia, il Cube fu un totale fallimento, e la produzione fu stoppata un anno dopo. Le manchevolezze del 2000 portarono Apple a rivalutare la propria posizione nel settore dei personal computer e individuare i bisogni dei propri clienti.

## IL SETTORE DEI PERSONAL COMPUTER

Il settore, per come lo conosciamo noi, ebbe inizio nel 1971 con la quarta generazione di tecnologie per computer. Intel creò il chip 4004, che posizionò tutti i componenti per computer (processore centrale, memoria, e input di controllo) su un piccolo chip. Le macchine che al tempo potevano a stento entrare in una stanza erano ora in grado di stare semplicemente sopra una scrivania.

Durante la metà degli anni '70, i pionieri del settore come Apple iniziarono a commercializzare al pubblico i primi personal computer. Immisero sul mercato macchine capaci di svolgere diverse funzioni. Apple divenne il leader del settore e rimase al vertice fino al 1981, quando IBM introdusse il suo primo PC. Gli anni '80 videro i computer invadere le case delle persone, i business, e le scuole a un tasso sorprendente. Il numero di PC in uso crebbe dai 5,5 milioni del 1982 ai 65 milioni del 1992.

Negli anni '70, sia IBM che Apple avevano installato un sistema operativo di loro proprietà. Pertanto, il controllo del segmento hardware equivaleva al controllo del segmento software. Tuttavia, prima di introdurre il suo PC nel 1981, IBM si rivolse a Bill Gates, che aveva fondato da poco Microsoft con il suo amico Paul Allen. Gates era riluttante nel fornire un sistema operativo per IBM, ma realizzò che la propria impresa non aveva tempo sufficiente a sviluppare un nuovo software. Per rispettare la scadenza, Microsoft acquistò i diritti per un sistema operativo denominato QDOS dalla Seattle Computer Products per 75000 dollari.

IBM fu soddisfatta per il software e si accordò per un contratto che proibiva a IBM di dare in licenza DOS, ma permetteva a Microsoft di dare in licenza il prodotto senza alcuna restrizione. Incredibilmente, questa semplice clausola contrattuale fu alla base del rapido declino del potere di mercato di IBM catapultando, invece, Microsoft in una posizione di dominio. Con diritti illimitati di dare in licenza DOS, Microsoft concluse contratti con varie imprese produttrici di cloni IBM. L'abilità di IBM di distinguersi dai concorrenti diminuì perché i produttori di cloni erano in grado di ottenere e far funzionare lo stesso sistema operativo. Rivali storici come Hewlett-Packard (HP) e Compaq ottennero come risultato una significativa quota di mercato.

Dell e Gateway furono fondate, rispettivamente, nel 1984 e 1985. Michael Dell riconobbe che, pur essendo soddisfatte con i PC esistenti, le persone avessero bisogno di un modo più semplice per entrare in possesso del prodotto. La sua impresa rispose a tale bisogno creando un canale di vendita diretto. Anziché andare presso un classico negozio e comprare un PC da un addetto alle vendite, i consumatori potevano ordinare al telefono il PC desiderato oppure ottenere online a un prezzo scontato. Gateway utilizza un metodo simile per vendere i suoi prodotti, ma non ha catturato la stessa quota di mercato in cui Dell ha maggior dominio.

## L'AMBIENTE COMPETITIVO NEL SEGMENTO HARDWARE

Oggi il PC ha raggiunto lo stato di *commodity*, e la battaglia per la quota di mercato è sempre più intensa (vedi fig. 1 e 2). Chiaramente, il mercato ha raggiunto la maturità e solo i più forti sopravvivono. Il boom di fine anni '90 è terminato e tutti i *player* del settore hanno iniziato a rivalutare il proprio modo di fare business.

Oggi, l'unico modo per incrementare la quota di mercato è allontanare i clienti dalla competizione. Dell continua ad aderire con enorme successo al suo approccio di marketing diretto focalizzato sul segmento *corporate*. Gateway usa una strategia simile, ma cerca di differenziarsi offrendo un PC con caratteristiche uniche focalizzato sul segmento di consumo, includendo un design distintivo, così come un ottimo *customer service*. Altre imprese, d'altro canto, stanno sopravvivendo tramite il consolidamento. L'acquisizione di Compaq da parte di HP è un esempio di tale mossa strategica. Mentre le acquisizioni sono viste tipicamente come uno strumento di espansione nel corso di un boom economico, queste due imprese hanno unito le proprie forze per rispondere alla recessione economica e sviluppare insieme (e più

rapidamente) nuove tecnologie. Infine, IBM spera di rimanere un leader del settore mantenendo la sua base e attraendo nuovi clienti tramite lo sviluppo delle tecnologie più avanzate. Ciascuna di queste imprese merita uno sguardo più ravvicinato.

### **IL MODELLO DIRETTO DI DELL**

Il modello di business di vendite dirette adottato da Dell crea valore in cinque modi diversi. Primo, i clienti di Dell evitano ritardi e margini di prezzo elevati perché non vi è alcun intermediario di vendita. Secondo, tale modello di business permette la personalizzazione; i clienti, cioè, ottengono esattamente ciò che vogliono. Terzo, il modello diretto permette ai clienti di Dell di ricevere un ottimo servizio post-vendita che è rispettoso dei propri bisogni. Quarto, Dell è in grado di implementare molto velocemente gli ultimi avanzamenti tecnologici sia nell'hardware che nel software perché il tempo che intercorre tra l'assemblaggio e la consegna è molto breve. Quinto, l'efficienza di Dell crea valore per l'azionista.

### **COSTRUIENDO RELAZIONI DI LUNGO CORSO ALLA GATEWAY**

Gateway è convinta che la chiave del successo sia il *customer service*. "Dal finanziamento alla consulenza fino all'addestramento e al supporto, noi siamo qui per aiutare ogni fase della relazione, cosicché tu possa ottenere il massimo dal tuo investimento". Mentre la promozione e la pubblicità sono parte della strategia di Gateway, l'impresa spera di attrarre la maggior parte dei suoi clienti tramite il passaparola, credendo che nessuna tecnica di marketing sia efficace quanto dei clienti soddisfatti che promuovano Gateway ai propri amici e familiari. Gateway è distinguibile da Dell perché opera attraverso i classici negozi. I clienti che desiderano usare un computer o parlare di persona con un addetto alle vendite sono messi in condizione di farlo presso i punti vendita.

### **INVENZIONE: HP E COMPAQ**

La nuova entità risultante dall'acquisizione di Compaq da parte di HP promette di distinguersi dalla concorrenza tramite l'innovazione. I ricercatori che operano nei laboratori delle due imprese fuse insieme hanno la massima volontà di collaborare per espandere le proprie capacità correnti, particolarmente nelle aree dei dispositivi palmari e *wireless*. "Questo ci dà una dimensione molto più ampia di quella attuale", sostiene Rich Zippel, direttore del Cambridge Research Lab. "Noi ci sentiamo parte di un'organizzazione molto più grande". Sebbene HP/Compaq rimanga una forza dominante nel mercato dei PC, attualmente il focus principale dell'impresa è nella tecnologia delle comunicazioni.

### **IBM: LEDERSHIP ATTRAVERSO LA RICERCA E SVILUPPO**

L'obiettivo di IBM è facilitare la continua evoluzione della tecnologia per computer. "La ricerca mondiale dei laboratori IBM lavora in tutte le aree della tecnologia dell'informazione: dalla fisica e scienza cognitiva alle ultimissime applicazioni. Essa inventa materiali e strutture innovative e le utilizza per creare un design delle macchine che sia eccitante e all'avanguardia". IBM lavora con le comunità governative e accademiche per fornire ai clienti i prodotti più sofisticati che la tecnologia possa consentire.

### **L'AMBIENTE COMPETITIVO NEL SEGMENTO SOFTWARE**

Nel mercato del software, il profilo di settore è radicalmente differente. Piuttosto che essere definito da una competizione rigorosa, il mercato è dominato da Microsoft. Il suo sistema operativo Windows è uno standard per quasi ogni PC che il consumatore possa acquistare. Mentre Apple offre un suo sistema operativo che è lo standard per i suoi computer, il software non è compatibile con gli altri PC. Il risultato è che le vendite di software per Apple sono limitate dalla sua capacità di vendere hardware.

Sun Microsystems è l'altro importante *player* del mercato dei software per PC. Il suo CEO, Scott McNealy, ha una forte avversione per Microsoft. Per lui, sottrarle quota di mercato non è solo una necessità per sopravvivere nel segmento software, ma è una questione personale. Dal 1982, Sun Microsystems ha cercato di distinguersi per la sua visione. Piuttosto che soddisfare i bisogni attuali dei clienti domestici e di business, Sun Microsystems cerca di spingere i computer verso una nuova generazione di prodotti e servizi innovativi.

Essa capisce come la tecnologia dei computer sia qualcosa in continua evoluzione. Malgrado la sua strategia molto unica, Sun Microsystems ha avuto scarso successo nel sottrarre clienti a Microsoft.

## **LA BATTAGLIA PER LA QUOTA DI MERCATO**

Nel 2000, la quota di Apple nel mercato mondiale dei computer fissi era del solo 6% e, in quello dei portatili, appena sotto al 10%. HP/Compaq è il *player* più avviato del settore. Prima dell'acquisizione, Compaq aveva il 10% di quota nei portatili e quasi il 15% nel mercato dei PC fissi, mentre HP era anch'essa tra i principali *player* del settore. Dell e Gateway occupano il mercato delle vendite dirette. La sola Dell cattura il 10% del mercato sia per i fissi che per i portatili. Il fatto più allarmante è che, tra il 1995 e il 2000, la quota di mercato di Apple per entrambe le tipologie di prodotto si è ridotta della metà (vedi fig. 1).

Il dominio di Apple nel mercato dell'educazione nel corso degli anni '90 si è perduto in favore di Dell, che è leader di mercato con una quota del 35%. Un ampio numero di fattori ha contribuito a questa perdita nel mercato dell'educazione: una politica di prezzi aggressivi da parte di Dell, il rapporto prezzo-performance, e la proliferazione di PC nella maggior parte dei settori. Mentre gli insegnanti possono preferire Apple per i propri bisogni educativi, gli amministratori e i genitori spesso mettono in dubbio i benefici del non utilizzare un PC. Apple sta attraversando grandi difficoltà per mantenere la quota del 15,2% nel suo settore, offrendo gratis agli insegnanti il suo nuovo sistema operativo nell'ottobre del 2002.

Infine, Apple sembra posizionarsi per attaccare Microsoft nel mercato dei software. La nuova campagna dell'impresa punta direttamente a convertire gli utilizzatori di Microsoft in favore di Apple, promuovendone la facilità di utilizzo dei prodotti. Apple sta anche sfidando il dominio di Microsoft con il suo Office rispetto al Mac OS fornendo il suo AppleWorks all'atto dell'acquisto dei suoi hardware. L'ultima versione del Mac OS X include anche applicazioni che migliorano la gestione di email, calendario, e sincronizzazione delle funzioni precedentemente fornite da Office.

## **I PRODOTTI E SERVIZI CORRENTI DI APPLE**

La natura della competizione sia nel mercato dei software che degli hardware ha messo le basi per una discussione sui prodotti e servizi offerti da Apple. Benché i benefici offerti da Apple e dal PC siano stati ampiamente dibattuti, in realtà vi è una piccola differenza tra i due in tema di hardware. Le principali differenze riguardano il software del sistema operativo e le applicazioni che sono uniche per ciascun sistema. Apple ha anche sviluppato certi prodotti periferici che vanno al di là del computer e del sistema operativo di base.

## **L'HARDWARE DI APPLE**

Apple offre i suoi computer in due categorie: per principianti e per utilizzatori esperti che pagheranno un prezzo maggiore in cambio di una performance superiore. Nel segmento dei computer fissi, l'iMac è il più economico, mirante a un uso generico del computer. PowerMac è il prodotto di alta gamma. Apple ha anche creato un computer con un design molto speciale, chiamato eMac, adatto per le scuole e provvisto di applicazioni per l'apprendimento e l'educazione degli studenti. La "e" sta per *educazione*, e questo computer è venduto alle scuole o ad altre istituzioni accademiche, una delle nicchie di mercato principali di Apple.

Come per i fissi, anche i portatili di Apple sono distribuiti in due linee, con differenze in termini di prezzo e performance. Gli iBook sono ad un prezzo più accessibile, mentre i PowerBook costano di più e garantiscono performance più elevate rappresentando la linea di prodotti più costosa di Apple.

Apple commercializza anche server personalizzabili, tastiere, mouse, e altri accessori, tutti disegnati per coordinarsi al CPU e al monitor. I computer arrivano in un'ampia gamma di colori e sono disegnati in maniera artistica per attrarre i clienti interessati all'estetica. Anche i monitor e CPU sono di varia forma dando ai prodotti un *look* molto elegante. Vedere la Tab. 1 per maggiori informazioni sui computer Apple.

Con l'obiettivo di diversificare i propri prodotti e i propri business, Apple ha lanciato un *player* audio ultra-leggero, portatile e tascabile chiamato iPod che serve a far girare i formati digitali MP3. L'impresa ha mutato orientamento offrendo il prodotto anche agli utilizzatori di Microsoft. La musica è scaricata dal PC all'iPod e può essere ascoltata fino a 10 ore consecutive grazie alla notevole durata della batteria. Apple ha dotato i suoi computer di un software che riduce il tempo necessario a scaricare le canzoni sull'iPod. Con questo prodotto, Apple è entrata in una nuova arena competitiva con imprese dell'elettronica di consumo che creano prodotti per il settore dell'intrattenimento.

## **IL SOFTWARE DI APPLE**

Benché Apple avrebbe potuto avere una storia interamente differente se avesse dato in licenza il suo sistema operativo a IBM prima che lo facesse Microsoft con Windows, essa ha invece creato un suo software proprietario che fa da complemento ai suoi hardware. Anche se Windows XP e Mac OS sono simili da molti punti di vista, Mac OS è più stabile perché funziona solo su macchine Apple. In alternativa, Windows offre maggior flessibilità e più scelte di hardware per i suoi utilizzatori. Mentre sarebbe difficile adattare il sistema operativo Apple a diverse configurazioni di hardware, Windows è stato costruito dal principio per potersi adattare alle specifiche di svariati venditori di hardware. La versione più recente di Mac OS, Mac OS X Versione 10.2, nome in codice Jaguar, intende essere più affidabile e facile da usare dei modelli precedenti. Mac OS X supporta l'interoperabilità con i sistemi operativi concorrenti come Windows, Unix e Linux. E' anche disegnato per una performance ottimale e con maggiori standard di sicurezza.

Apple ha sviluppato delle applicazioni software innovative per incoraggiare la creatività digitale. Il QuickTime Player dell'impresa è uno dei *media player* leader. QuickTime è disponibile per computer che funzionano con Windows ed è compatibile con la tecnologia digitale utilizzata su Internet. Apple sta indirizzando i suoi prodotti futuri verso i video (iMovie), la musica, le foto e la loro stampa (iPhoto) per gli utilizzatori domestici. Per gli utilizzatori a livello *corporate* e più esperti, il focus è sull'editoria via web, sulla gestione dei network, e sulle applicazioni per Internet.

## **MARKETING E DISTRIBUZIONE**

### *Pubblicità*

Per anni, Apple ha promosso i suoi prodotti in modo creativo e affascinante (e a volte costoso). Esempi includono la famosa campagna del 1984 che introduceva Macintosh durante il celebre evento del *Super Bowl* e la quinquennale e pluripremiata campagna dal titolo "Think Different", caratterizzata da filmati di archivio con personaggi del calibro di Gandhi, Einstein e Picasso, tutti raffigurati come "the crazy ones" (i folli).

Durante l'estate del 2002, Apple diede vita a una campagna molto aggressiva per sottrarre clienti a Microsoft ("Switchers"). Otto individui furono selezionati per raccontare le ragioni che li avevano portati a lasciare Windows in favore di Apple. A seguito delle prime

promozioni, i clienti potenziali iniziarono ad affollare il sito web di Apple con 1,7 milioni di visitatori nel primo mese seguente al lancio, il 60% dei quali erano utilizzatori di Windows. Nel 2002, Apple aveva speso il 2% delle vendite nette in pubblicità, quasi tre volte di più della percentuale spesa da Dell nello stesso periodo. Ciò ha portato alcuni analisti a chiedersi se tale spesa fosse giustificata.

In un settore maturo come quello dei PC, gli acquirenti stanchi dei prodotti Microsoft e Intel potrebbero rivolgersi ai prodotti Apple giusto per vivere una nuova esperienza. Convertire gli utilizzatori di PC è diventata la chiave per ottenere quote di mercato in questo settore. Se Apple riuscisse a convincere al cambiamento anche il solo 1% degli utilizzatori Windows, la quota di mercato dell'impresa s'incrementerebbe del 20-35%.

## **LA FILIERA E DISTRIBUZIONE INTEGRATE**

Nel mercato dei PC, la disponibilità dei prodotti, il servizio alla clientela e l'abilità di rispondere alle volatili condizioni del mercato sono aspetti critici per il successo e la sopravvivenza. Una filiera ben gestita è essenziale. Prima del ritorno di Steve Jobs, Apple è stata tormentata a lungo da una filiera apatica e scadente. Il management aveva cercato di ristrutturare l'intera filiera implementando il software all'avanguardia SAP R/3, ma per mancanza di impegno dal basso verso l'alto, lo sforzo non aveva portato alcun frutto. Nel 1997, Apple aveva 437 milioni bloccati in inventario. Era in difficoltà per via di un'insufficiente filiera e di un eccesso di inventario a seguito di una scarsa capacità di previsione.

Dopo il ritorno di Jobs nel 1997, Timothy D. Cook, un ex-dirigente di Compaq, fu investito della piena autorità di migliorare la filiera. Il suo obiettivo era ridurre le scorte di magazzino accumulate nei canali e ridurre il tempo ordine-consegna del prodotto. SAP R/3 (un sistema di pianificazione delle risorse d'impresa – ERP) fu finalmente adottato. In un solo anno, il tempo ordine-consegna fu ridotto della metà. La maggior parte della produzione e assemblaggio dei prodotti Apple fu data in *outsourcing* a produttori esterni a contratto. Tale scelta risultò in una riduzione dei costi, in un miglioramento delle economie di scala, e in una velocizzazione del *time-to-market*. Anche gran parte del sistema logistico e di trasporto fu dato in *outsourcing*.

Non tutte le soluzioni furono il risultato delle scelte di *outsourcing*. A metà del 1997, Apple iniziò ad assemblare i canali a complemento della sua nuova strategia di filiera. Essa consolidò i suoi fornitori di componenti per stimolare una più rapida capacità di risposta ai mutamenti del mercato. Incrementò la standardizzazione di diverse parti lavorando più da vicino con i fornitori per minimizzare gli errori nelle previsioni di domanda.

In aggiunta a tale intervento nella catena del valore, Apple intervenne anche sui canali distributivi. Solo i distributori con i maggiori volumi di vendita rimasero come partner. Nel 1998, Apple interruppe le relazioni con i celebri dettaglianti Best Buy e Circuit City, in favore del programma esclusivo CompUSA, pur mantenendo le relazioni tradizionali con alcuni dettaglianti a livello regionale. I risultati furono piuttosto soddisfacenti in quanto, nel 1998, le vendite incrementarono dell'8%.

Nel tardo 1997, l'impresa aprì il suo primo negozio online e, nelle prime 12 ore di operatività, ricevette oltre mezzo milione di ordini. Dopo tre anni dalla ristrutturazione della filiera, Apple aprì il suo primo punto vendita da essa direttamente controllato vicino a Los Angeles e a Washington DC, nel maggio del 2001. Aspettandosi, a quel tempo, di raddoppiare la quota di mercato del 5%, Apple aprì altri 25 negozi negli USA entro la fine del 2001, il più dei quali localizzati in aree ad alta densità abitativa.

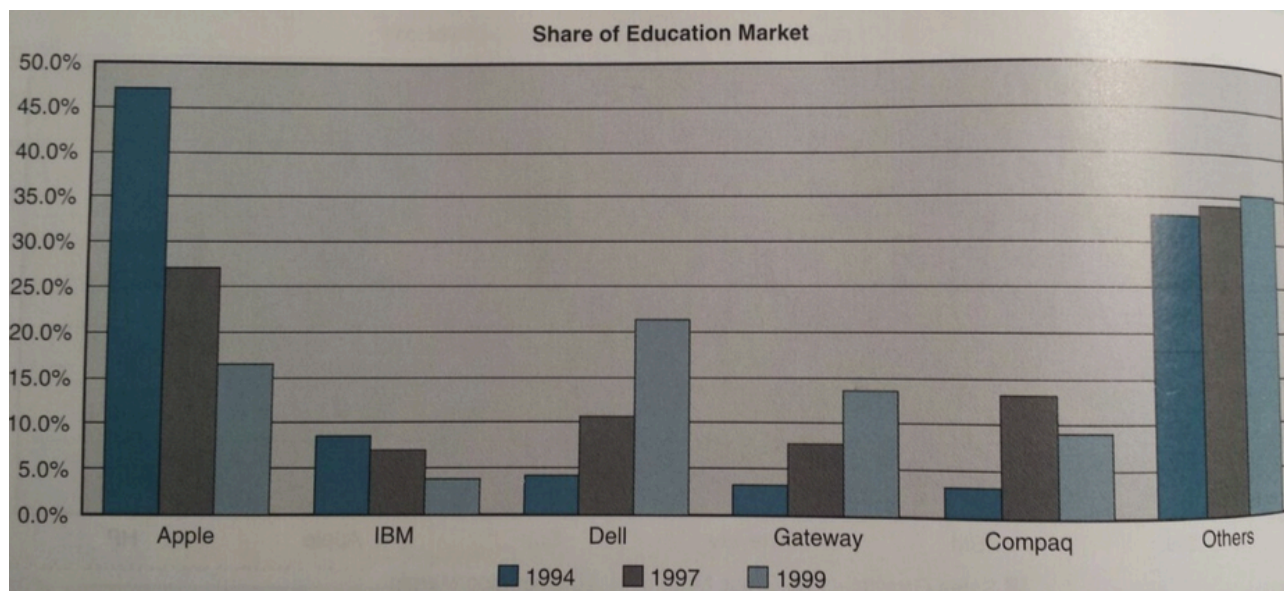
Mentre il miglioramento nella catena della distribuzione è stato buono per Apple, non è stato così per tutti. Dal debutto del suo modello di vendita diretta su Internet, i rivenditori hanno

dovuto subire una riduzione delle vendite. La situazione è peggiorata quando Apple ha snellito i suoi distributori, tagliando le fonti di profitto dei rivenditori.

A differenza dei suoi concorrenti sul modello di nicchia delle vendite dirette, Apple sta cercando di bilanciare i diversi canali attraverso un sistema integrato di filiera e distribuzione. L'impresa è stata ancor più creativa nella distribuzione degli iPod. Per generare maggiori vendite, nell'estate del 2002, Best Buy iniziò a vendere iPod sia per Windows che per Mac posizionandoli nei suoi scaffali principali. Lo stesso fece il grande distributore Target. Persino Dell, uno dei principali rivali di Apple nel mercato dei PC, iniziò a offrire iPod per Windows tramite il suo sito web. Gli analisti hanno stimato che il mercato degli iPod avrebbe avuto un valore di 6450 milioni di dollari entro il 2003, rappresentando il 12% delle entrate di Apple nel 2001. Apple ha avuto un calo nella quota di mercato per i PC e questo spostamento verso il mercato dell'elettronica di consumo potrebbe rappresentare un chiaro modo di "pensare in modo diverso".

### IL DILEMMA DI STEVE JOBS

Malgrado tutti i chiari miglioramenti ottenuti nell'ultimo periodo, Steve Jobs è preoccupato della perdita di 45 milioni avuta nell'ultimo trimestre del 2002 (vedi fig. 4, 5 e 6). Mentre la grafica, l'educazione e l'editoria sono state storicamente i punti di forza della compagnia, essa ha incontrato difficoltà anche in questi campi nel corso di questo periodo di incertezza economica. Apple, dunque, affronterà tre sfide specifiche nei prossimi anni. Primo, dovrà individuare un modo per competere con successo contro Dell, Gateway e la nuova HP nel mercato dei PC. Secondo, dovrà valutare realisticamente le possibilità di successo nel settore dell'educazione, un'area tradizionalmente di forza per l'impresa. Infine, dovrà continuare a incrementare la quota di mercato sottraendo clienti a Microsoft nel segmento dei software, convincendo allo stesso tempo gli utilizzatori del Mac a passare alla più recente versione del Mac OS X.





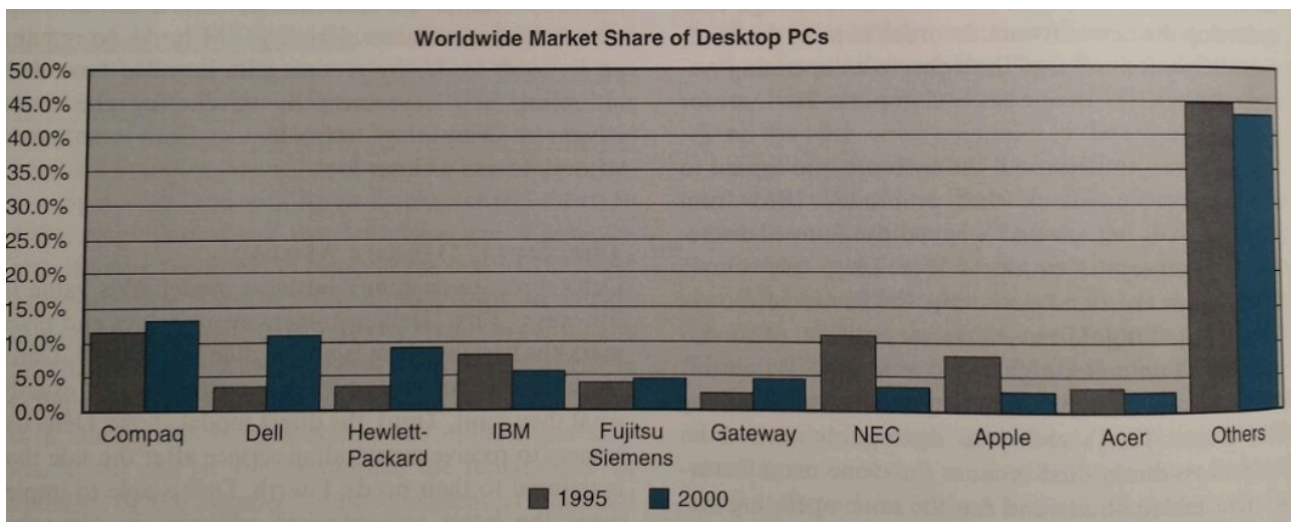
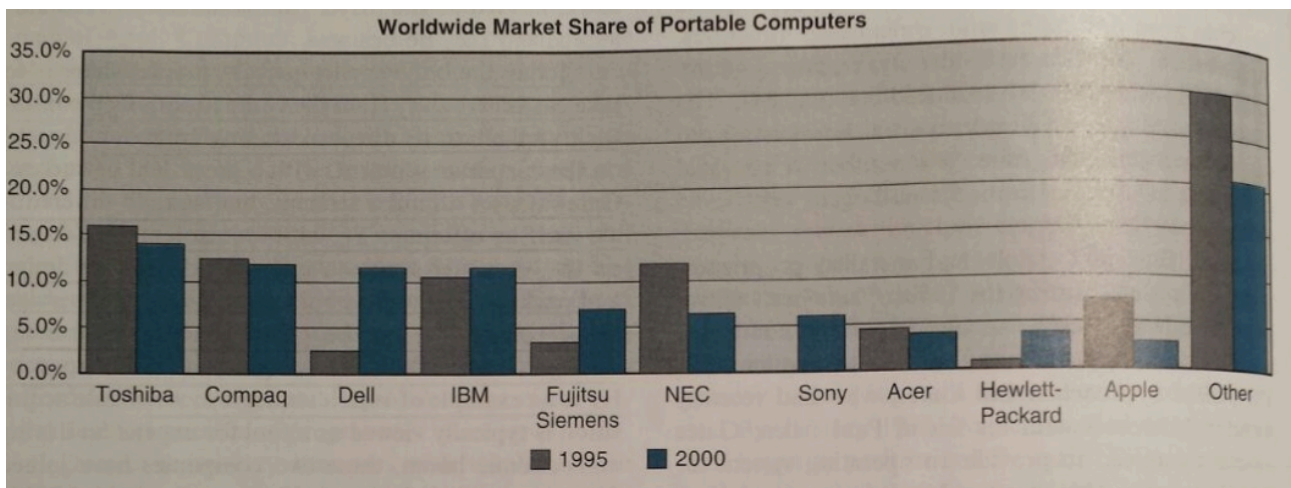
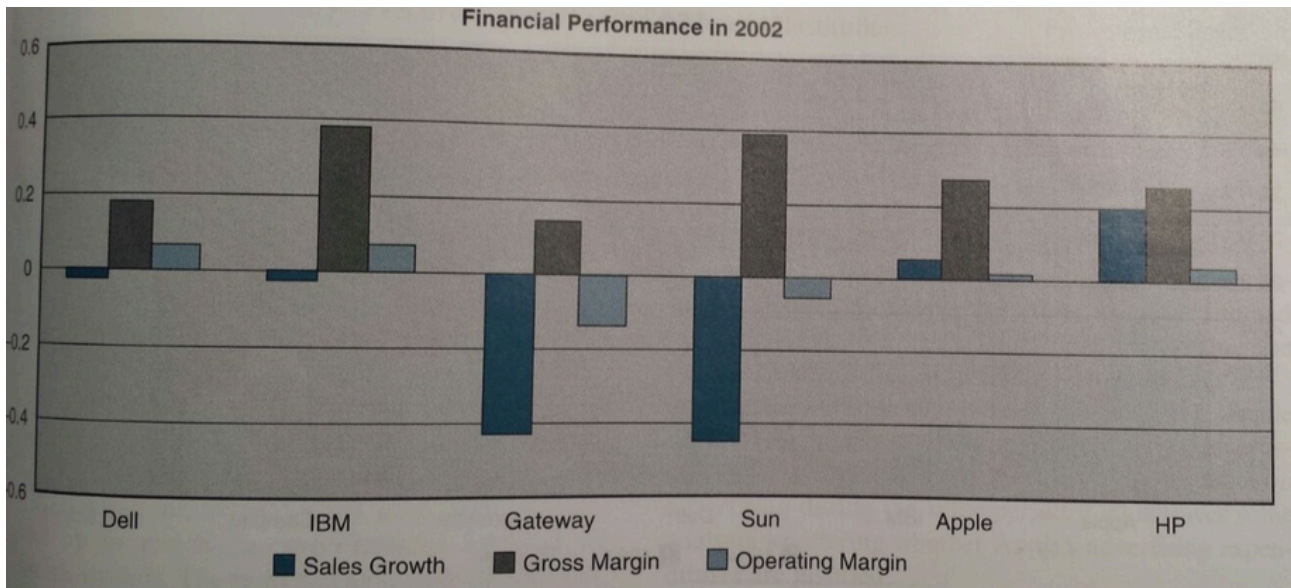


TABLE 1

	Entry-Level Users	Educational Institutions	Professional Users
Desktop	iMac	eMac	PowerMac
Portable	iBook	—	PowerBook

## Cash Flow Statement

EXHIBIT 6

Fiscal Year End for APPLE COMPUTER (AAPL) falls in the month of September.

	9/30/2002	9/30/2001	9/30/2000	9/30/1999	9/30/1998
Cash Flow from Operating, Investing, and Financing Activities					
Net Income (Loss)	N/A	— 25.00	786.00	601.00	309.00
Depreciation/Amortization and Depletion	N/A	102.00	84.00	85.00	111.00
Net Change from Assets/Liabilities	N/A	211.00	157.00	377.00	387.00
Net Cash from Discontinued Operations	N/A	— 12.00	0	0	0
Other Operating Activities	N/A	— 91.00	— 201.00	— 265.00	— 32.00
Net Cash from Operating Activities	N/A	185.00	826.00	798.00	775.00
Property and Equipment Acquisition/Disposition of Subsidiaries	N/A	— 232.00	— 96.00	— 24.00	43.00
Investments	N/A	0	0	0	— 10.00
Other Investing Activities	N/A	1,160.00	— 796.00	— 948.00	— 566.00
Net Cash from Investing	N/A	— 36.00	— 38.00	8.00	— 10.00



APPLE COMPUTER  
Annual Balance Sheet  
(in Millions except Book Value per Share)  
Fiscal Year End for APPLE COMPUTER (AAPL) falls in the month of September.

	9/30/2002	9/30/2001	9/30/2000	9/30/1999	9/30/1998
<b>Assets</b>					
Cash and Marketable Securities	4,337.00	4,336.00	4,027.00	3,226.00	2,300.00
Receivables	565.00	466.00	953.00	681.00	955.00
Notes Receivable	N/A	0	0	0	0
Inventory	45.00	11.00	33.00	20.00	78.00
<b>Total Current Assets</b>	<b>5,388.00</b>	<b>5,143.00</b>	<b>5,427.00</b>	<b>4,285.00</b>	<b>3,698.00</b>
Net Property Plant and Equipment	621.00	564.00	313.00	318.00	348.00
Investment and Advances	N/A	128.00	786.00	0	0
Other Non-Current Assets	39.00	0	0	0	0
Deferred Charges	N/A	0	0	0	0
Intangibles	119.00	0	0	0	0
Deposits and Other Assets	131.00	186.00	277.00	558.00	243.00
<b>Total Assets</b>	<b>6,298.00</b>	<b>6,021.00</b>	<b>6,803.00</b>	<b>5,161.00</b>	<b>4,289.00</b>
<b>Liabilities</b>					
Notes Payable	N/A	0	0	0	0
Accounts Payable	911.00	801.00	1,157.00	812.00	719.00
Current Portion Long-Term Debt	N/A	0	0	0	0
Current Portion of Capital Leases	N/A	0	0	0	0

**APPLE COMPUTER**  
**Annual Income Statement**  
(in Millions except EPS data)  
Fiscal Year End for APPLE COMPUTER (AAPL) falls in the month of September.

	9/30/2002	9/30/2001	9/30/2000	9/30/1999	9/30/1998
Sales	1,443.00	5,363.00	7,983.00	6,134.00	5,941.00
Cost of Goods	1,062.00	4,128.00	5,817.00	4,438.00	4,462.00
Gross Profit	381.00	1,235.00	2,166.00	1,696.00	1,479.00
Selling & Administrative & Depr. & Amort. Expenses	396.00	1,568.00	1,546.00	1,310.00	1,211.00
Income after Depreciation and Amortization	- 15.00	- 333.00	620.00	386.00	268.00
Non-Operating Income	- 45.00	281.00	472.00	290.00	61.00
Interest Expense	N/A	0	0	0	0
Pretax Income	- 60.00	- 52.00	1,092.00	676.00	329.00
Income Taxes	- 15.00	- 15.00	306.00	75.00	20.00
Minority Interest	N/A	0	0	0	0
Investment Gains/Losses (')	N/A	0	0	0	0
Other Income/Charges	N/A	0	0	0	0
Income from Cont. Operations	- 45.00	- 37.00	786.00	601.00	309.00
Extras and Discontinued Operations	0	12.00	0	0	0
Net Income	- 45.00	- 25.00	786.00	601.00	309.00
<b>Earnings per Share Data</b>					
Average Shares	361.79	345.61	360.32	348.33	335.83
Diluted EPS before Non-Recurring Items	0.32	10.23	2.01	1.28	0.98
Diluted Net EPS	0.18	- 0.07	2.18	1.80	1.05