

INTRODUZIONE

Virtualmente tutti sono familiari con la Apple e le sue ultime versioni, iMac e PowerMac nelle configurazioni per il desktop, e iBook e PowerBook nelle configurazioni per portatile. Essi di certo conoscono anche l'iPod MP3 player. Quello che si potrebbe invece non conoscere è la storia della Apple Computer, e di come alcune delle sue iniziali strategie abbiano dato forma alla sua posizione attuale nel settore. Apple è un ottimo esempio di come un pioniere (*first mover*) non sempre riesca a conseguire un vantaggio competitivo sostenibile.

Al di là delle lezioni ricavate dal suo trascorso storico, l'attuale posizione della Apple all'interno del settore è anche un campo fertile per discutere della percezione che i consumatori sviluppano di un'impresa, e di come tali percezioni rendano possibile o impediscano che l'impresa possa optare per alcune mosse di mercato.

ANALISI

I. AMBIENTE GENERALE

- A. Tecnologia: Il settore dei personal computer è sinonimo di tecnologia. Avanzamenti nei chip per computer, nello spazio di archiviazione, negli schermi, in usi alternativi, e nei software danno impulso a questo settore. Nel corso dei primi anni della rivoluzione dei computer, molti si sono accorti di come, ogni due anni o poco più, il costo dei computer si dimezzi, mentre allo stesso tempo la loro potenza si raddoppi. Questo tasso di avanzamento tecnologico sembra essersi rallentato in qualche modo, ma la tecnologia è ancora la forza dominante del settore.
- B. Trend demografici: Non sembrano avere una grande influenza sul settore dei personal computer. Il principale obiettivo dei produttori di personal computer è stato quello di portare i consumatori ad accettare ciò che essi producono, e *non* di soddisfarne la domanda esistente. Come risultato di questa relazione tra produttori e clienti, l'età e *location* degli acquirenti non hanno rappresentato un fattore significativo nel processo decisionale dei produttori di computer.
- C. Trend economico: Le forze economiche interne al settore sono di certo rilevanti in questo caso (i.e., i costi di manifattura e i prezzi di vendita dei computer sono scesi drammaticamente nel corso dell'ultimo decennio), ma il focus delle presente analisi dovrebbe essere su trend economici più ampi, come espansione, recessione, inflazione, etc. Fortunatamente, per i produttori di computer, la maggioranza dei business e molti consumatori a livello individuale vedono adesso i computer come una necessità e non come un lusso. Di conseguenza, le fluttuazioni a livello economico influiscono sulle vendite dei computer in misura minore di quanto non avverrebbe se i compratori vedessero tali macchine non come una necessità, ma come un lusso. Le decisioni di acquisto dipendono più dagli avanzamenti tecnologici che dai trend a livello economico.
- D. Politico/Legale: L'ambiente politico/legale è stato certamente una minaccia per certi soggetti del settore dei personal computer. Il Dipartimento di Giustizia statunitense ha svolto un'azione antitrust contro Microsoft, e L'Unione Europea ha anche investigato il dominio sul mercato di Microsoft come principale fornitore di software. In aggiunta, certe restrizioni al commercio hanno impedito la vendita di determinati computer e software nell'ambito di alcuni paesi, verosimilmente per motivi di sicurezza nazionale. Tuttavia, a parte queste piccole limitazioni, vi sono relativamente poche influenze dirette sul settore.
- E. Socio-culturale: Le norme culturali hanno un impatto notevole sul settore dei personal computer. Per le macchine che sono state originariamente disegnate per assistere le persone nel fare calcoli scientifici e svolgere varie funzioni di business, il personal computer si è evoluto in qualcosa che viene utilizzato per fini creativi o d'intrattenimento, oltre che per i suoi intenti originari. Come affermato nella sezione sui trend economici, la maggior parte delle persone provenienti dal mondo industrializzato vede i personal computer come una necessità. Questo offre ai fornitori di computer

la possibilità di sfruttare un ambiente di vendita diverso rispetto a quello esistente nei primi anni di sviluppo del settore.

- F. Globale: Poiché Internet sta diventando uno strumento standard di comunicazione e attività economica, i computer sono sempre più richiesti a livello globale. Tuttavia, le vendite sono molto più alte negli Stati Uniti che in qualsiasi altra nazione. L'accettazione dei personal computer è largamente limitata ai paesi industrializzati; il che significa che non appena i paesi in via di sviluppo riusciranno a ottenere una certa crescita economica, essi diventeranno mercati molto attrattivi per i produttori di personal computer. Sebbene i personal computer abbiano penetrato un'ampia porzione dei mercati più industrializzati, vi sono ancora grandi parti della popolazione appartenente ai paesi meno sviluppati che avranno presto la necessità di computer non appena saranno in grado di poterseli permettere a livello di spesa.

II. AMBIENTE DI SETTORE

- A. Definizione di settore: Alcuni potrebbero riferirsi a questo settore come il settore dei personal computer, ma ciò sarebbe troppo limitato. Infatti, i personal computer si riferiscono strettamente alla parte hardware utilizzata nei computer. Quantomeno, il focus dovrebbe essere sul settore dei personal computer, che include sia il software che l'hardware. Tuttavia, come dimostrato dall'iPod, la distinzione tra computer ed elettronica di consumo è molto sottile e tende ad affievolirsi sempre più. Poiché la tecnologia per computer è sempre più utilizzata e in modi sempre più differenti, la sovrapposizione tra intrattenimento elettronico e computer potrebbe divenire virtualmente definitiva. Come esempio di ciò, il principale fornitore di tv al plasma è Gateway, il produttore di computer.
- B. Caratteristiche economiche dominanti: Pochi numeri sono disponibili per poter costruire una descrizione dettagliata del settore dei personal computer. Un aspetto su cui il presente esame dovrebbe soffermarsi è il grado di ampiezza (*scope*) della rivalità. Molti di noi tenderanno a focalizzarsi sul mercato domestico, ma occorrerebbe ricordare che si tratta di un mercato internazionale che sta divenendo sempre più globale.
1. Dimensioni del mercato: Nessuna informazione disponibile.
 2. Fase del ciclo di vita: Sorprendentemente, il settore dei personal computer ha già raggiunto la fase di maturità. Le prime macchine si producevano nei primi anni Settanta. Il settore, però, non è decollato fino alla prima metà degli anni Ottanta. Pertanto, è corretto dire che il settore è passato da emergente a rapidamente in crescita fino a maturo in 20-25 anni. Come affermato in questo caso, l'hardware per computer è divenuto una *commodity*. Molti produttori sono già usciti dal business e, come indicato dalla fusione tra Hewlett-Packard/Compaq, sta iniziando la fase di consolidamento.
 3. Tasso di crescita: Poche informazioni sono disponibili in questo caso. Tuttavia, sarebbe bene realizzare che una crescita rapida nei paesi industrializzati si è attenuata. La crescita tende anche a fluttuare con l'introduzione di nuove caratteristiche come i lettori CD o una nuova generazione di chip.
 4. Ampiezza (*scope*) della rivalità: Come affermato, l'ampiezza della rivalità è certamente di matrice internazionale; e non appena i paesi in via di sviluppo costruiranno infrastrutture di energia e comunicazione, diverranno anch'essi mercati attrattivi per i produttori.
 5. Concentrazione della rivalità: Il settore è sorprendentemente non concentrato. La fig. 1 del caso mostra 10 imprese con una significativa quota di mercato, che varia dal 3% a circa il 14%. La quota maggiore è rappresentata dalla voce "altri produttori", e non vi sono informazioni su quante di queste imprese esistano. Sarebbe bene identificare la probabilità che il settore vada verso il consolidamento, con conseguente crescita della quota di mercato. Il settore è strutturato in modo tale che le economie di scala siano d'importanza critica (sia nella produzione di hardware che di software). Uno dei modi migliori per conseguire economie di scala è fondersi con altre imprese.
 6. Integrazione verticale: Vi è una scarsa integrazione a monte nella catena del valore. I produttori di computer tendono a essere degli assemblatori, acquistando componenti da altre imprese che producono chip, strumenti per incrementare lo spazio di archiviazione, lettori,

etc. D'altro canto, vi è un certo movimento verso l'integrazione a valle. Vari produttori (come Dell e Gateway) vendono direttamente agli utilizzatori finali; e alcuni, incluse Gateway e Apple, hanno iniziato ad aprire punti vendita al dettaglio per vendere direttamente ai consumatori.

7. Ritmo del cambiamento: Il ritmo del cambiamento nel settore dei personal computer è stato frenetico, ma adesso sembra diminuire. Storicamente, i computer hanno raddoppiato la propria potenza ogni due anni, principalmente a seguito di nuovi chip. Tuttavia, questo non sembra essere più il caso giacché il Pentium IV ha rappresentato lo standard per diversi anni.
 8. Differenziazione di prodotto/servizio: Poiché i componenti di un personal computer sono sostanzialmente gli stessi, indipendentemente dal nome di marca che è presente nel *case*, l'hardware è virtualmente identico. Ciò che controlla il computer e ne contraddistingue le capacità operative è il software. Il software di Apple è diverso da quello di Microsoft, e anche Linux è unico. A rendere meno importante questa distinzione tra software è proprio il dominio di Microsoft nel mercato dei sistemi operativi. Ben oltre il 90% degli utilizzatori di personal computer hanno Microsoft Windows come sistema operativo.
 9. Economie di scala: Le economie di scala rivestono un ruolo molto importante nel settore dei personal computer. Poiché l'hardware è essenzialmente una *commodity* e i prezzi di vendita si stanno riducendo drasticamente, un modo con cui i produttori possono rimanere competitivi sui costi è quello di produrre grandi volumi di prodotti standardizzati. Le economie di scala sono ancor più applicabili al segmento dei software. Virtualmente, tutti i costi per la realizzazione del software vengono sostenuti in anticipo durante la fase di sviluppo. Una volta che il software è stato scritto e si è completato il debug, non costa quasi nulla riprodurlo in CD.
 10. Barriere all'entrata: L'assemblaggio dei PC è un processo relativamente semplice, e i componenti sono prontamente disponibili dai fornitori. Come risultato, quasi chiunque potrebbe entrare nel business della produzione dei computer. Tuttavia, divenirne un *player* significativo è una storia diversa. Competere contro colossi come IBM, HP/Compaq, e Dell richiede enormi capitali e un riconoscimento del marchio che poche imprese hanno. Tuttavia, un produttore esistente deve sempre stare in guardia rispetto alla possibilità che Microsoft possa entrare nel mercato, o attraverso le proprie strutture di produzione, o attraverso l'acquisizione di un'impresa già esistente. Con miliardi di dollari di *cash* a disposizione, Microsoft può entrare in qualsiasi business essa desideri. Il segmento dei software è simile, benché stia divenendo più costoso e complesso per ingegneri e programmatori produrre software in maniera indipendente.
- C. Le 5 forze di Porter
1. Acquirenti: I compratori (sia gli utilizzatori finali che i distributori al dettaglio) hanno molto poco potere a confronto con i produttori di hardware e software. Una ragione è che la maggior parte dei compratori ha scarsa conoscenza di ciò che desidera da un personal computer, oltre che ciò che i produttori creano in quel momento. Vi erano molti pochi acquirenti che richiedevano uno *zip drive* o un masterizzatore per CD prima che questi componenti fossero creati dai produttori. Poiché questo settore è guidato dalla tecnologia, sono i produttori che creano la domanda tra i consumatori, piuttosto che produrre ciò che i consumatori hanno già richiesto. Secondo, con molti produttori che offrono i loro prodotti via Internet, i distributori tradizionali hanno poco da dire su come debba avvenire la distribuzione.
 2. Fornitori: I fornitori del settore dei personal computer (sia i produttori di componenti che gli sviluppatori di software) detengono molto potere. La crescita nelle vendite di hardware e software dipende, in gran parte, dalla prossima generazione di componenti e/o software. Senza queste forniture, il settore dei personal computer avrebbe poco da fare per generare vendite.
 3. Rivali attuali: La competizione è feroce nel segmento degli hardware. Dieci produttori controllano la quota di mercato tra il 3 e il 14%, e un ignoto numero di altre imprese controlla

più del 20%. Con una minor crescita delle vendite, una caduta dei prezzi di vendita, e la necessità di ottenere economie di scala, i partecipanti possono attendersi anche una maggior concorrenza e, alla fine, anche il consolidamento tra i *player* esistenti. Il segmento del software, dall'altro lato, è un monopolio per definizione. Apple e Linux sono, nella migliore ipotesi, dei *player* di nicchia.

4. Prodotti sostitutivi: Fino a oggi, non esiste nulla che possa sostituire un personal computer o il software necessario a farlo funzionare. Sono state sviluppate alcune macchine che vengono utilizzate esclusivamente per accedere a Internet o per giocare con i *video game*, ma si tratta di prodotti forniti dalle stesse imprese che costruiscono i computer e i software.
5. Minaccia di nuovi entranti: Come notato nella sezione sulle barriere all'entrata, virtualmente chiunque potrebbe assemblare PC su piccola scala. Tuttavia, se si vogliono raggiungere maggiori volumi sia nel segmento del software che dell'hardware, sarà qualcosa di estremamente difficile. Con l'eccezione della possibilità che Microsoft possa entrare nel segmento hardware, vi sono poche ragioni per preoccuparsi dei nuovi entranti. Si dovrebbe notare come la possibilità che Microsoft possa entrare nel segmento hardware sia molto ridotta, poiché i margini di profitto non si avvicinano affatto a quelli che essa già ottiene nei software. La possibilità è, cioè, considerata solo per propositi illustrativi.
- D. Le forze del cambiamento: La tecnologia e la globalizzazione sono le forze principali che guidano il cambiamento nel settore. Gli avanzamenti nella tecnologia sono i principali creatori di nuova domanda da parte degli attuali utilizzatori di personal computer, e i mercati dei paesi industrializzati si stanno saturando rapidamente. Pertanto, l'espansione nei paesi in via di sviluppo (quando questi ultimi potranno permettersi l'acquisto di computer) sarà uno dei pochi modi in cui potersi espandere.
- E. I fattori chiave di sopravvivenza: In aggiunta alla produzione di macchine affidabili dotate delle ultime caratteristiche, i produttori di hardware devono avere prodotti prontamente disponibili, fornire un buon *customer service*, ed essere in grado di rispondere velocemente ed efficacemente alle volatili condizioni del mercato. Poiché le caratteristiche dei prodotti cambiano rapidamente, i produttori devono avere prodotti disponibili nel momento in cui i clienti li richiedono. Avere in inventario prodotti vecchi è un modo veloce per rovinarsi finanziariamente: essi semplicemente non li venderanno, anche a prezzi fortemente scontati. Il *customer service* è importante poiché la vasta maggioranza di utilizzatori non sa virtualmente niente di computer. Quando si ha un problema, i clienti hanno bisogno di un'assistenza rapida ed efficace per ripararli.
- F. L'attrattività del settore: Il settore è molto attrattivo per le imprese che vi si trovano già all'interno (specialmente per Microsoft!), ma è probabilmente poco attrattivo per le imprese esterne al settore. Con un mercato maturo, minori vendite, feroce competizione e alta riconoscibilità del marchio (se non addirittura fedeltà alla marca), forte necessità di capitali, non molte imprese vorranno entrare nel mercato.

III. AMBIENTE COMPETITIVO

- A. Obiettivi futuri: I partecipanti al settore dei personal computer hanno obiettivi molto diversi. Microsoft già domina il suo segmento del settore e pianifica di espandere il suo dominio. Alcuni dei più piccoli produttori di hardware temono il prossimo consolidamento del settore e sperano semplicemente di sopravvivere. Altri sperano di divenire uno dei dominatori del settore fornendo prodotti di alta qualità e acquisendo i concorrenti. Nessuna impresa sta pensando di diversificare al di fuori di tale settore. La concorrenza interna al settore consuma tutte le risorse che le imprese hanno a disposizione e i profitti sono, fino a ora, piuttosto attrattivi.
- B. Strategie correnti: Il caso offre una breve sinopsi di varie forme di strategia competitiva. Dell cerca un vantaggio vendendo direttamente agli utilizzatori finali; Gateway vende anch'essa direttamente ai clienti, ma cerca anche di stabilire con essi relazioni di lungo termine; HP/Compaq compete attraverso il contributo tecnologico e la dimensione d'impresa; IBM enfatizza la ricerca e lo sviluppo. Microsoft domina la porzione di software del settore, ma Apple e Sun Microsystems stanno cercando di sottrarle quota di mercato.

- C. Assunti: L'assunto prevalente nel settore è che la tecnologia continuerà a fornire miglioramenti di cui i consumatori avranno bisogno. I computer e i software loro associati sono prodotti relativamente durevoli. In assenza di miglioramenti di un certo peso, gli utilizzatori non vorranno acquistare nuovi computer o software.
- D. Capacità: Le imprese di software sembrano possedere l'abilità di continuare a produrre costanti miglioramenti ai propri prodotti. D'altro canto, i produttori di hardware sono largamente dipendenti dai produttori di componenti per apportare miglioramenti significativi ai propri chip, lettori, etc. Essi fanno un buon lavoro nell'assemblare le parti e vendere i prodotti finiti. La fornitura e logistica distributiva sono temi cruciali, e molti produttori hanno iniziato ad affidare in *outsourcing* tale funzione così specialistica.

IV. AMBIENTE INTERNO

- A. Risorse: Apple ha una forte reputazione per quanto riguarda le sue abilità nella “creazione di contenuti” e uno storico legame con le istituzioni educative. In più, gli utilizzatori di Apple sono molto fedeli. Tuttavia, è possibile che queste stesse risorse agiscano come limitazioni alla crescita di Apple. Tempo fa, il software di Apple era incompatibile con il sistema operativo dominante di Microsoft. Molti utilizzatori di personal computer possono ancora ignorare i prodotti di Apple, pensando che non possano interagire con il sistema Windows. In effetti, Apple potrebbe essersi chiusa in una piccola nicchia poiché è molto abile ed efficace in quel mercato, e per via della sua iniziale decisione di non dare in licenza il proprio software.
- B. Capacità: Apple ha eccellenti capacità di design (hardware, software, ed estetica) e una forte competenza di marketing.
- C. Competenze chiave: Apple costruisce macchine molto affidabili e software di facile utilizzo; è, inoltre, molto abile nel marketing dei propri prodotti.
- D. Catena del valore: Le attività primarie della catena del valore includono il design e la manifattura di hardware e software per computer. Poiché Apple disegna da sé il suo sistema operativo e i suoi componenti hardware, essa deve considerare queste ultime tra le sue attività primarie (queste attività potrebbero non essere così centrali per altri produttori di hardware). A seguito della velocità con cui i prodotti diventano obsoleti, le previsioni di vendita, la produzione, il controllo dell'inventario, e la spedizione sono anche da includere tra le attività primarie. Le attività secondarie includono il marketing e le operazioni di vendita al dettaglio.
- E. Finanza: I risultati finanziari di Apple sono motivo di grande interesse. Essa sembra incapace di sostenere operazioni profittevoli, e non dispone di una riserva di *cash* comparabile a quella dei suoi concorrenti (benché sia difficile lamentarsi del disporre di \$4.3 miliardi in contanti).
- F. Intento strategico: Apple pianifica di competere testa a testa con tutte le imprese che operano nel settore dei personal computer. Steve Jobs intravede tre sfide per l'impresa: 1) come competere con Dell, Gateway, HP/Compaq, e altri nel generico mercato dei personal computer; 2) valutare il mercato dell'educazione; e 3) come rubare quota di mercato a Microsoft nel segmento software.
- G. Missione strategica: Il caso non chiarisce quale sia la missione di Apple. Sembra che la missione originaria di Apple – “fornire alla gente comune computer facili da usare” – sia stata ormai raggiunta e l'impresa non l'abbia ancora aggiornata. Se ciò fosse vero, è così che si spiegherebbe l'apparente difficoltà in cui si trova l'impresa. Il principale mercato di riferimento di Apple è adesso una nicchia di prodotti *specialty*, i “professionisti nella creazione di contenuti.” Questo è lontano dal target originario delle “persone comuni”.
- H. Aree chiave in termini di risultati: Il primo risultato chiave dovrebbe essere definire e promulgare una missione chiara, concisa e che ispiri. Senza una direzione chiara, i lavoratori di Apple non possono aspettarsi di sopravvivere contro concorrenti come Microsoft, Dell, e HP/Compaq.
- I. Strategie: Apple deve definire che cosa voglia essere e in quali mercati voglia competere. Al momento, sembra che essa faccia computer perché è questo che ha sempre fatto; ma non presenta una “passione” verso un obiettivo specifico all'interno del settore, come avvenne al tempo della sua nascita. Ha creato l'iPod poiché aveva le capacità per farlo, ma, ancora una volta, sembra essere poco

chiaro se questo sia stato il risultato di un piano generale dell'impresa, o se si sia semplicemente trattato di un modo conveniente per fare soldi.

- J. Obiettivi: Una volta che l'impresa stabilisce una missione e delle strategie per poterla conseguire, essa può stabilire una serie di obiettivi misurabili con cui poter giudicare il suo grado di successo e progresso.

SOMMARIO SWOT

- I. Punti di forza: Apple ha buone capacità di design, eccellenti abilità nel marketing, una considerevole riserva di cash, un nome ben conosciuto, e clienti molto fedeli.
- II. Punti di debolezza: Non ha una chiara missione, ha una piccola quota di mercato, ha scarse abilità operative e, possibilmente, una reputazione come *player* di nicchia.
- III. Opportunità: Apple sembra avere una possibilità di utilizzare con successo una strategia generica, concentrandosi sui “professionisti nella creazione di contenuti.” Sembra anche ben posizionata per essere un leader nel fondere i settori del computer e dell'elettronica di consumo.
- IV. Minacce: Apple affronta concorrenti che ne minacciano l'esistenza sia nell'hardware che nel segmento software del settore dei personal computer. Sembra sia questo il punto su cui Steve Jobs intenda focalizzare i prossimi sforzi dell'impresa.

SINTESI

- I. Alternative: Apple dispone davvero di molte alternative. La prima, e più ovvia, è rimanere nel settore dei personal computer e lottare contro i giganti. Secondo, potrebbe rimanere nel settore, ma focalizzare i propri sforzi su determinate nicchie e abbandonare il campo generico dei personal computer. Terzo, potrebbe rimanere nel settore dei personal computer per quanto attiene a certe sue capacità, pur iniziando a espandersi nell'elettronica di consumo. Infine, potrebbe abbandonare il settore dei personal computer (o vendere quella porzione di business) e concentrarsi su altre aree.
- II. Valutazione delle alternative: Molti manager sono restii ad “ammettere una sconfitta” e, dunque, rimangono all'interno del settore molto più a lungo di quanto non sarebbe saggio. Ciò accade spesso nei settori in declino in cui il mercato sta iniziando a restringersi. Questo, però, non è il caso del settore dei personal computer, ma Apple deve francamente valutare il suo potenziale per sopravvivere. Sulla base delle sue competenze nella “creazione di contenuti” e della fedeltà dei suoi utilizzatori, sembra che Apple avrà ancora un suo posto all'interno del settore. Quindi, abbandonare completamente il settore non avrebbe alcun senso. Ma l'idea che Apple possa competere direttamente contro i giganti del settore è altamente discutibile. Pertanto, Apple dovrebbe considerare come potersi trasformare in un *player* di nicchia e, possibilmente, espandersi in altre aree. L'idea di entrare nell'elettronica di consumo è preoccupante, semplicemente perché Apple affronterà lo stesso tipo di ambiente settoriale. Competere contro Sony e Panasonic è solo un po' meglio che farlo contro Microsoft e Dell.
- III. Implementazione: Il primo passo nell'implementazione di questo piano è formulare una missione e stabilire un percorso chiaro per l'impresa. Solo in seguito, Apple potrà creare una strategia che sia in linea con i suoi obiettivi e implementare la strategia.

DOMANDE PER LA DISCUSSIONE E RISPOSTE POTENZIALI

- 1. **In che momento il vantaggio di prima mossa che Apple aveva nel settore dei personal computer non ha più costituito un vantaggio competitivo sostenibile?** La decisione di Apple di non dare in licenza il suo sistema operativo è stato l'ingrediente chiave nel deterioramento del suo vantaggio originario. Creare software per un computer porta effetti sinergici. I consumatori comprano la macchina perché essa può fare ciò di cui l'utilizzatore ha bisogno. Se si sviluppano più software per la macchina, questo crea più domanda di hardware. Non appena si vendono più hardware, gli sviluppatori di software

vedono davanti a sé un mercato più ampio e vogliono investire più tempo e soldi nello sviluppo di nuovi software. Il ciclo continua. Poiché IBM ha permesso a Microsoft di dare in licenza il suo software, svariati nuovi software sono stati sviluppati da parte di venditori esterni. Di contro, Apple è stata sostanzialmente l'unica impresa a scrivere software per le proprie macchine, di fatto intralciando l'espansione della propria linea di computer.

2. **La reputazione di Apple come computer utilizzato dai “professionisti nella creazione di contenuti” aiuterà o ostacolerà i suoi sforzi nell'espansione della quota di mercato?** La risposta più ovvia a questa domanda sembrerebbe essere che avere una buona reputazione dovrebbe aiutare a incrementare le vendite. Tuttavia, questa risposta potrebbe ignorare il modo in cui molte persone fanno uso dei computer e la paura che i computer di Apple siano macchine di tipo *specialty*. Vi è una possibilità che la nicchia di Apple possa, in realtà, costituire un impedimento per gli sforzi dell'impresa di migliorare il proprio *appeal*.
3. **Quali sono i vantaggi e svantaggi del passare all'elettronica di consumo?** Il principale vantaggio di tale mossa sarebbe espandere il mercato potenziale dei prodotti Apple. Il principale svantaggio è che Apple si sposterebbe da un settore altamente competitivo ad un altro anch'esso altamente competitivo. La sola ragione per cui Apple dovrebbe pensare di diversificare è evitare la competizione massacrante che s'intravede all'orizzonte per il settore dei personal computer. Non avrebbe senso entrare in un altro settore con caratteristiche simili.
4. **Il settore dei personal computer è immaginato spesso come un campo dipendente esclusivamente dagli avanzamenti tecnologici. Il punto è stato sollevato nel caso di operazioni di business piuttosto antiche — previsioni di vendita, controllo dell'inventario, logistica in entrata e in uscita — che continuano a costituire un problema rilevante per Apple. Le nuove forme di fare business (ad es., vendere su Internet) elimineranno il bisogno di preoccuparsi di questo tipo di operazioni?** No! Molto è stato fatto per la “new economy”; ma, indipendentemente dai canali di vendita, le imprese devono ancora porre attenzione agli aspetti di base più essenziali. Esse devono avere in magazzino i prodotti che i clienti desiderano, devono produrre i prodotti nel momento in cui i clienti ne hanno bisogno, e devono controllare i livelli d'inventario. Le persone tendono a dimenticare che vendere su Internet non modifica le basi delle operazioni di business.