

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
Nemzetközi Gazdálkodási Kutatóközpont

Messze Esik az Alma a Fájától?

Hont Olivér
Nemzetközi Gazdálkodás Szak
Világgazdasági Szakirány
2010

Szakszeminárium-Vezető: Dr. Kacsirek László

Én, Hont Olivér teljes felelősségem tudatában kijelentem, hogy a jelen szakdolgozatban szereplő minden szövegrész, ábra és táblázat – az előírt szabályoknak megfelelően hivatkozott részek kivételével – eredeti és kizárólag a saját munkám eredménye, más dokumentumra vagy közreműködőre nem támaszkodik.

Tartalom

1. Bevezetés	4
1.1. Módszertan, struktúra	5
2. Az Apple Inc.	7
2.1. Kezdetek: A bicycle for our minds!	7
2.2. Egy új korszak kezdete	9
3. A Környezet: Iparági/Verseny Környezet Elemzése	11
3.1. BCG Mátrix	11
3.2. Iparági környezet	15
3.2.1. Iparág: Személyi számítógépek gyártása és értékesítése	16
3.2.2. Iparág és Versenykörnyezet összekötése	20
3.3. Stratégiai Csoportok	22
3.4. Szervezeti Felépítés	23
3.5. Innováció, ahogy az Apple csinálja	25
4. SWOT	28
5. Jelen, Múlt és Jövő	33
5.1. A vállalati kultúra és az arany körök kapcsolata	33
5.2. Elképzelhető a vállalat jövője Steve Jobs nélkül?	37
5.3. Közeljövő	39
6. Konklúzió, Összegzés	41
7. Irodalomjegyzék	44
8. Lábjegyzetek Jegyzéke	46
9. Ábrajegyzék	49
10. Mellékletek	50

1. Bevezetés

A dolgozat bevezetőjét akár hangzatos metaforákkal is kezdhetném és elindulhatnék egészen a kezdetektől Ádámtól és Évától, amikor boldog és tudatlan életünkben az alma, a tiltott tudás megismerése jelentette a végállomást, hiszen valami hasonló folyamat zajlott le az 1970-es évek közepén, amikorra felnőtt egy olyan generáció, akik az akkori fogyasztói társadalomba nem akartak, nem tudtak beilleszkedni, lázadtak az ellen, voltak akik életmódjukkal fejezték ki csalódottságukat, de olyanok is akadtak, akik az egész világot akarták megváltoztatni, az ilyenek közé tartozott Steve Jobs és Steve Wozniak is, az Apple Computer alapítói.

Azonban most mégsem folytatnám ezt az irányt, mert úgy gondolom, hogy végig egy szigorúan vett stratégiai fókuszot kell figyelembe vennem a dolgozat céljainak elérése érdekében. Egy olyan cég elemzésének feladatát tűztem ki célul, amely most már hosszú és változatos történelemre tekinthet vissza, szerteágazó tevékenységekkel és különleges alakokkal, vezéregyéniségekkel, amely tényezők sok közgazdász és közgazdaságot tanuló diák figyelmét felkeltették, azonban elemzésükben gyakran túl sok irányba indultak, nem ragadták meg azokat az alapvető tényeket vagy még inkább tulajdonságokat, amelyek a siker kulcs tényezői, aminek az eredménye számomra nagyon hasonló, mint a Mintzberg által felvázolt eset a vak emberekkel és az elefánttal, ezért már dolgozatom kezdetekor is a tudatos stratégiai fókuszot emelem ki és használom majd fel a későbbiekben a titok megfejtésében, hogy vajon mi áll annak hátterében, hogy az 1976 bolondok napján alapított “vállalkozás” a garázsból, hogyan nőtte ki magát 2010-re a világ legértékesebb technológiai cégévé, ami a dolgozat aktualitását adja (Giles, T. - Turner, N., 2010).

Amennyiben megemlítettem Mintzberg nevét és a stratégiai szemléletmódot emeltem ki, mint dolgozatom katalizátora, akkor illene már a dolgozatom elején tudatosan elköteleznem magam egyik vagy másik stratégiai iskola, szemléletmód mellett, azonban én ezt nem teszem/tehetem meg, hanem inkább a következő oldalakon felvázolt struktúra az, ami köré felépül dolgozatom és reményeim szerint ez a szerkezet segít az olvasónak, hogy együtt megvizsgáljuk, majd elemzésem segítségével megértsük mi áll az Apple Inc. sikerének hátterében (Mintzberg, H. - Ahlstrand, B. - Lampel, J., 1999).

1.1. Módszertan, struktúra

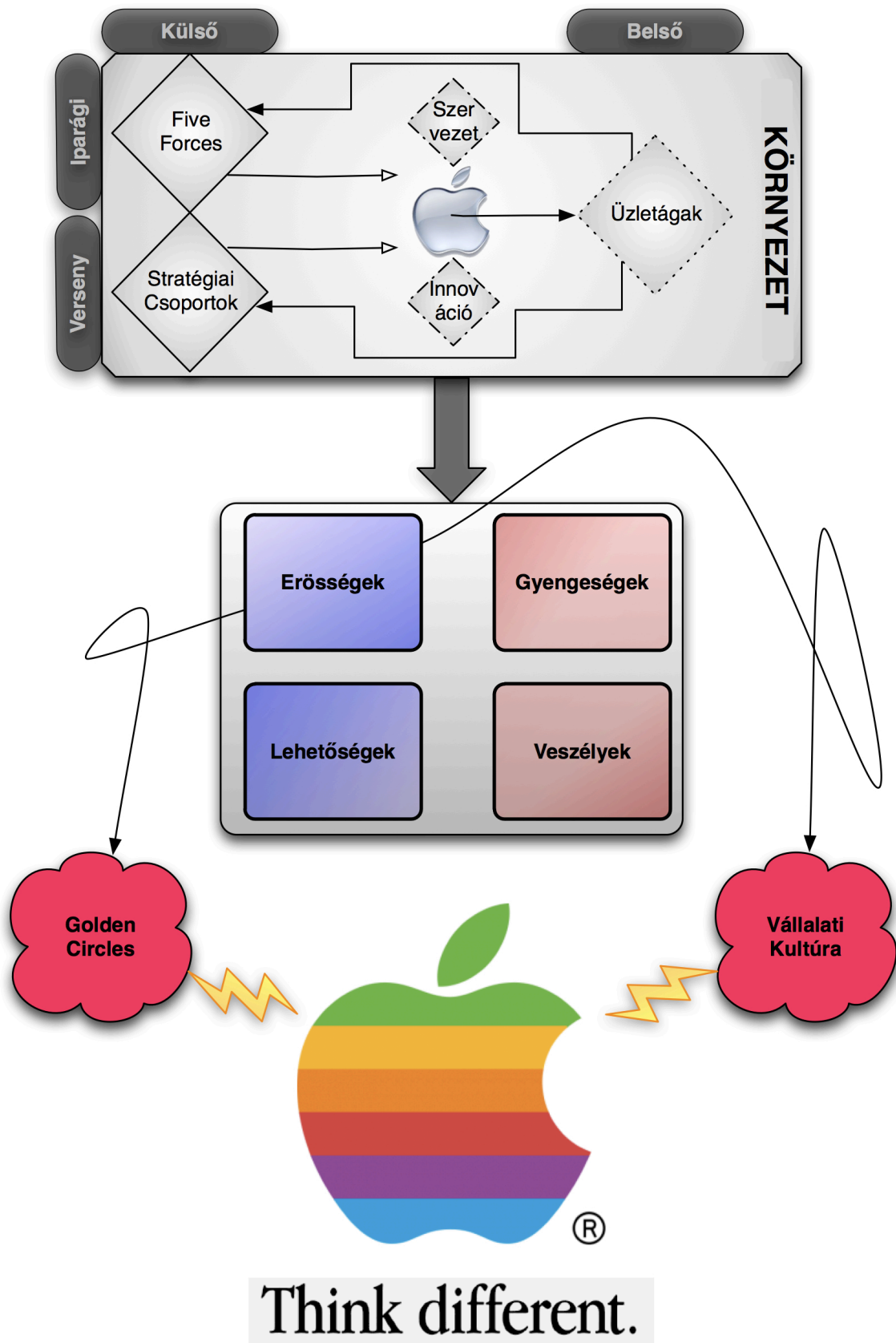
Dolgozatom alapfeltevése, miszerint az Apple Inc. sikerének két kulcstényezője a szervezeti kultúrában és Steve Jobs (a corporate governance speciális helyzete) személyében keresendő. Ahhoz, hogy ezt a feltevést igazolni, illetve tanulmányozni tudjam -helytálló közgazdasági és menedzsment megközelítésből-, ami dolgozatom célja is egyben, az alább kifejtett elemzési eszközöket és módszertanokat használom fel.

Mivel szakdolgozatom nemzetközi vállalati stratégiai megközelítésből táplálkozik, ezért az ilyen típusú tantárgyak eszköztárát fogom leginkább felhasználni. Egy rövid cégtörténeti fejezet után megvizsgálom az Apple legfontosabb üzletágait, hiszen ez alapvető feltétele annak, hogy tovább léphessek a környezet felé, amelyet mind iparági-, mind versenykörnyezet szerint fogok megvizsgálni. Miután elhelyeztük a vállalatot környezetében, rátérek a vállalat stratégiájának felvázolására, amelyhez szükség lesz a szervezet megismerésére is, valamint ezen a szinten már az innováció is bekerül a képbe. Elemzéseim összegezésére és kiteljesítésére, mint módszertan egy SWOT elemzést fogok alkalmazni, melyet véleményem szerint az Apple Inc. is tudatosan felhasznál stratégia kialakítási folyamataiban, valamint ez egy kiváló alap, illetve eszköz, hogy az ötödik fejezetben a gyakorlati problémát elemezzem, hipotéziseim alátámasszam. Terveim szerint ezen a ponton egy rövid kitérőt fogok tenni az Apple Inc. jövőjét illetően, ami érdekes feladatnak ígérkezik. Mindezek után az összefoglaló részben megvizsgálom dolgozatom honnan-hova tartott, és hogy a kitűzött célokat milyen folyamatok útján értem el, mik azok a tanulságok, illetve legfontosabb eredmények, amelyek jellemezték dolgozatom.

A dolgozat forrásait tekintve három nagyobb csoportra támaszkodik, amelyek közül az első a hazai és külföldi elismert közgazdászok különböző, leginkább a 2000-es évek folyamán megírt könyveire támaszkodik (természetesen a nagy klasszikusok mellett), a második csoport az aktuális témákat feldolgozó külföldi, nívós, üzleti folyóiratok általában internetes forrásai, majd az Apple köré szerveződő különböző internetes weblapok, fórumok és blogok, valamint könyvek. Fontosnak tartom, hogy a XXI.-ik században egy szakdolgozat éljen a technika adta végtelen lehetőségekkel, ezért a dolgozat lábjegyzeteiben érdekes videókat, cikkeket és képeket említek meg az aktuális témához kapcsolódóan, amelyek így kiegészítik és teszik teljessé dolgozatom.

A dolgozat struktúrájának összefoglalására és megértésére irányulva készült el az alábbi szerkezeti ábra.

1. Ábra: A dolgozat szerkezeti felépítése (saját szerkesztés)



2. Az Apple Inc.

2.1. Kezdetek: A bicycle for our minds!

Steve Jobs és Steve Wozniak 1976 április elsején megalapították közös cégüket Apple Computers néven. A húszas évek elején járó fiatalok a kezdeti időszakban nyomtatott áramkört kártyák gyártásából majd eladásából jutottak pénzhez, azonban első nagyobb megrendelésük megadta a kezdő lökést hosszú és sikeres útjuk előtt. Steve Wozniak volt az igazi mérnök, a komputerszeni a csapatban, azonban Woz-t az üzleti része nem érdekelte találmányainak. Steve Jobs barátja Wozniak találmányaiban rögtön végtelen potenciálokat fedezett fel, ezáltal a “visionary” szerep, a jövőbe látó és tudó, legfőbb irányokat megadó vezető szerep rá hárult.

Az alapítás után néhány hónappal a két fiatalban hatalmas lehetőséget felfedező Mike Markkula üzleti angyalként segítette az induló vállalkozást, aki az Intelnél és más cégeknél gyűjtött üzleti tapasztalatai révén nem csak anyagi segítséget jelentett a két számítástechnikus számára, amelyből a cég jelentősen profitált a kezdeti időszakokban Steve Wozniak bevallása szerint (Zasky, J., 2000).

Steve Jobs forradalomként tekintett az egyszerűen használható személyi számítógépek bevezetésére, hiszen ebben az időszakban az emberek számára elképzelhetetlen volt, hogy mire használható egy magánember számára a számítógép, hiszen azokat csak nagyvállalatok alkalmazták különböző összetett számításokra és folyamatokra¹. Jobs kezdetektől olyan “szlogeneket” hangoztatott, hogy “egy ember, egy számítógép”, “a komputerek az elménk számára olyan, mint egy bicikli a testünknek”² vagy, hogy a “számítógépek technológiájának megismertetése az emberekkel az évtized rendkívüli üzlete”. (Sculley, J. - Byrne, A. J., 1987) (Young, J. - Simon, W. L., 2005)

Az Apple II 1978-as bevezetése meghozta az áttörést a cég és az egész iparág számára. Sikerült egy olyan számítógépet létrehozni, amelyet a vevők már használnak

1 Kitéve példaként a következő videó 2 perc 51 másodperctől: <http://www.youtube.com/watch?v=BCgB5fITxA4>). A “Pirates of silicon valley” című film részlete, amiben Steve Wozniak a HP vezetéséhez megy, akiknek bemutatja legújabb találmányát, fejlesztését: egy számítógépet az átlag embereknek.

2 “Computers are like a bicycle for our minds.” http://www.youtube.com/watch?v=ob_GX50Za6c

készen vehettek ki a dobozból színes képernyővel és floppy meghajtóval felszerelve. Az üzleti és oktatási célokra is felhasználható számítógép idővel továbbfejlesztett változatait egészen az 1990-es évek elejéig árusította az Apple Computers, amely így az egyik legsikeresebb számítógépmo­dell volt a történelemben. A “forradalom” 1978-ban elkezdődött és 3 év alatt a személyi számítógépek piaca egy milliárd dolláros üzletággá nőtte ki magát, amely iparág vezető vállalata ekkor az Apple volt. (Sculley, J. - Byrne, A. J, 1987) (Cavanaugh, C., 2005)

1981-ben az IBM belépésével a PC-k piacára nagyban változott az Apple helyzete, s erre az új helyzetre az Apple II, III vagy a Lisa bemutatása sem volt gyógyír, hiszen az IBM PC-k Microsoft DOS operációs rendszerrel és Intel processzorokkal felszerelt változatai erős versenytársat jelentettek az Apple számítógépei számára.³ Az előző felsorolásból (IBM, Microsoft, Intel) is látszik, hogy az IBM egy sokkal nyitottabb üzleti modellre építette stratégiáját a személyi számítógépek piacán, amely stratégia ebben az időszakban igen sikeresnek bizonyult, azt eredményezve, hogy az Apple bevételeinek növekedése ellenére piaci részesedése drasztikusan visszaesett az 1982-es évre (Reimer, J., 2009). Az Apple igazgatósága és Steve Jobs is észlelte, hogy a hirtelen hatalmassá növekedett vállalat irányítása már meghaladja a még mindig fiatal és tapasztalatlan Jobs üzleti képességeit, ezért 1983-ban hosszas tárgyalások után a céghez csábították John Sculley-t⁴ a Pepsi marketing irányultságú igazgatóját, aki behozta a “corporate America” látásmódot a vállalat életébe és Jobs-al egymás mentoraként vezették tovább a céget (Sculley, J. - Byrne, A. J, 1987).

1984 az az év, amikor az Apple Computers bemutatta marketing körökben azóta is gyakran emlegetett, akkoriban teljesen újszerű, meghökkentő reklámját és legújabb termékét: a Macintosht.⁵ Azonban ez a termék sem oldotta meg az Apple Computers gondjait, a vállalat bevételei rohamos ütemben csökkentek.

Mike Markkula és az Apple vezető emberei azon az állásponton voltak, hogy a kialakult helyzetért, valamint a már ízléstelenné fajult belső versenyért a különböző termék

³ Az Apple teljes oldalas hirdetése a Wall Street Journalban: Welcome IBM! Seriously <http://www.globalnerdy.com/wordpress/wp-content/uploads/2008/11/welcome-ibm-seriously.jpg>

⁴ Steve Jobs legendás mondata a hezitáló John Sculley felé: "Do you want to sell sugar water for the rest of your life, or do you want to come with me and change the world?"

⁵ A híres reklám 1984-ből: <http://www.youtube.com/watch?v=HhsWzJo2sN4>

divíziók között Steve Jobs a felelős, ezért fokozatosan kivonták az operatív vezetésből, majd maga Jobs 1985 szeptemberében lemondott és új cég alapítását tűzte ki célul öt Apple munkatársával együtt. (Megalapította a NeXT-et, később a Pixar-t.) (Young, J. - Simon, W. L., 2005)

2.2. Egy új korszak kezdete

John Sculley ezután CEO-ként, ténylegesen egyedüli vezetőként alakította ki az Apple stratégiáját, hogy a cég feltudja venni a versenyt az IBM-el és a további versenytársakkal. Alapvetően három irányvonal köré építve alapstratégiáját: oktatás, kiadványszerkesztés és üzleti felhasználás, valamint a termékpaletta ésszerű és strukturált kiszélesítését is zászlóshajójává tette, ami később a vesztét okozta (Sculley, J. - Byrne, A. J, 1987).

1993 és 1996 között Michael Sponder majd Gilbert Amelio látta el a vezérigazgató státuszt a vállalatnál. Ezt az időszakot az útkeresés jellemezte, nem volt meg az a vezéregyéniség a cégben, aki megadta volna a megfelelő irányvonalakat, ami mentén el kellett volna indulni. Néhány évig például megvásárolható volt a licenz, hogy más gyártók Apple klónokat gyártsanak Mac operációs rendszerekkel, ami visszanézve hibás lépés volt, hiszen pont ez jelenthette volna az alapvető stratégiai előnyt a cég számára hosszú távon. (Hormby, T., 2006)

A fejezet címe: egy új korszak kezdete, azonban ez az új korszak csak 1996-ban történt meg, amikor az Apple felvásárolta a NeXT-et és Steve Jobs visszatért a vállalathoz. Ettől a ponttól kezdve már ismert a történet, Jobs kiegyezett a Microsofttal, ami kisegítette a vállalatot és befektetett a cégbe, valamint egy speciális stratégiai partnerkapcsolatot alakított ki (pl. Microsoft Office Mac) annak ellenére, hogy továbbra is versenytársként működnek a különböző iparágakban.

Jobs másodvirágzását élte, sok mindent már máshogy látott, jót tett neki, hogy egy rövid időre távol tartották "saját gyermekétől". Visszatérésével egy teljesen új korszak vette kezdetét, amely meghozta a megérdemelt sikereket a cég számára. Ekkor kezdődött a cég kommunikációjában a többi számítógép gyártó cégektől való teljes megkülönböztetés, egy

újszerű differenciáló stratégia, amely a kommunikáció minden szintjén megjelent, ennek első megnyilvánulása a “Think Different” kampány⁶. Sikertermékek sorozatát vezették be az elmúlt 15 évben, mint például: iMac, iPod majd az iTunes Store, MacBook, iPhone és a legújabb “innováció” az iPad.

2007-ben a cég nevéből elhagyták a Computers nevet, ezzel is jelezve, hogy az Apple Inc. már nem korlátozódik csupán a személyi számítógépek piacára, hanem most már egy sokkal diverzifikáltabb tevékenységkörrel veszi fel a harcot versenytársaival szemben. Hogy mi áll a siker hátterében? A következő oldalakon és egész dolgozatomban erre a kérdésre keresem a választ.

⁶ “Think Different” reklámfilm: <http://www.youtube.com/watch?v=4oAB83Z1ydE>

3. A Környezet: Iparági/Verseny Környezet Elemzése

A történet tehát már ismert, azonban, hogy megismerjük a piac jelenlegi hátterét egy kiterjedtebb és alaposabb elemzésre van szükség, amihez először tisztáznunk kell, hogy az Apple Inc. 2010-ben milyen piacokon tevékenykedik. Ehhez először megvizsgálom a cég jelenlegi termékpalettáját, ennek alapján meghatározom a vállalat legfontosabb üzletágait, amelyet egy BCG Mátrixban is felvázolok a könnyebb átlátás végett, valamint, hogy ténylegesen azokra termékcsoportokra koncentrálhassunk majd a későbbi elemzés során, amelyet a piac megkövetel tőlünk. Miután tisztáztuk, hogy milyen termékekkel van a piacon jelen a vállalat, tehát tudatában vagyunk annak is, hogy melyek azok az iparágak, amelyeket a későbbi elemzések során figyelembe kell vennünk, rátérek Porter öt tényező modelljére, amellyel megvizsgálom, hogy a különböző üzletágaiban, mekkora versennyel szembesül a cég, továbbá itt érdekes következtetéseket tudunk majd levonni különböző stratégiai kérdésekben. Ezután, hogy ténylegesen felismerjük, hogy mik azok a vállalatok, amelyek az Apple igazi versenytársai a különböző üzletágakban a “stratégiai csoportok” bemutatásának az eszközéhez nyúlok.

A külső körülmények tisztázása után, pár oldalban rátérek az Apple Inc. szervezeti struktúrájára, valamint megvizsgálom miért ilyen hatékonyak az innovációs folyamatai a cégnek, mindvégig szem előtt tartva, azonban bővebben nem kifejtve a megkülönböztető stratégia alkalmazását, amelyet az Apple az említett “Think Different” kampány óta minden szinten alkalmaz, ezért annak tárgyalását és elemzését rengeteg publikáció és szakdolgozat előttem már részletesen megtette. Ezen elméleti elemzés a tervek szerint megfelelő alapot fog nyújtani a dolgozat következő részeinek továbbgondolásához.

3.1. BCG Mátrix

Az aktuális termékpaletta először kronologikus elv alapján felsorolásszerűen kerül áttekintésre, s majd csak ezután lesz stratégiailag is logikus kontextusba helyezve. Fontos megjegyezni, hogy a számítástechnikai szektor sajátosságai miatt, ezek a termékek folyamatos fejlesztéseken, úgynevezett upgrade-eken esnek keresztül, azonban a mostani termékcsaládok és típusok sorrendjét a létrehozásának dátumai szerint rakom sorrendbe.

Termékpaletta 2010:

🍏 iMac (1998)

🍏 iPod (2001) (most iPod Classic néven futó típus, a Shuffle, Nano és Touch típusok csak később)

🍏 Mac Mini (2005) (Power Macintosh helyét veszi át)

🍏 MacBook Pro és MacBook (2006) (iBook és Powerbook termékpaletta folytatása)

🍏 Mac Pro (2006) (Mac Mini termékcsaládot egészíti ki)

🍏 Apple TV (2007)

🍏 iPhone (2007)

🍏 iPad (2010)

(Franklin, P., 2010) (Annual Reports, 2009) (Apple Store)

Ezek azok a fő termékcsaládok, amelyek köré terméktípusokat, illetve szoftvereket/ szolgáltatásokat, kiegészítőket (monitor, egér, billentyűzet, stb.) épít az Apple. Ezen a ponton a két legfontosabb kiemelendő csoport a szoftvereké valamint a szolgáltatásoké, mint a Mac OS X legújabb típusa a Snow Leopard, a különböző média és irodai alkalmazások (iLife, iWork), professzionális fotó és filmvágási programok (Aperture, Final Cut Express/Studio) és a szolgáltatásoké, mint az iTunes, Appstore és a MobilMe, amely szolgáltatások az Apple sikerességének kulcsai és stratégiailag rendkívül nagy szereppel bírnak.

Az előbbi felsorolásból is világos, hogy 2007-ben miért hagyták el a cég nevéből a Computers szócskát, s miért lett Apple Inc. a hivatalos cégnév. Amennyiben egy ilyen diverzifikált vállalat tevékenységét és üzletágainak kategorizálását tűzzük ki célul, akkor erre különböző portfóliótechnikák állnak a rendelkezésünkre. A dolgozat a Boston Consulting Group által kifejlesztett növekedés/részesedés mátrixot alkalmazza. (Porter, M., 2006) (BCG Matrix, 2005)

2. Ábra: Az Apple Inc. üzletágainak BCG mátrixa (saját szerkesztés) (számítások: 1. Melléklet)



Tehát, ahogy a táblázatban is kitűnik a vízszintes tengely a piaci részesedést tükrözi az adott üzletágban a legnagyobb versenytárshoz viszonyítva, a függőleges pedig az iparági növekedést. Továbbá a táblázat megkülönbözteti, hogy különböző üzletágak a vállalat árbevételeiből milyen arányban részesednek, ezt az adott termék nagysága mutatja.

Az ilyenfajta kategorizálások mindig sok veszélyt rejtnek magukban, kiváltképp ha messzemenő stratégiai lépéseket építenék fel csupán egy elemzésnek az eredményeire építve, azonban a dolgozat jelenlegi részében ez egy érdekes kitekintés, és a termékek kategorizálására mindenféleképpen alkalmas.

Kérdőjelek (Gyors Növekedés/Kis Részesedés): A dolgozat későbbi részeiben az Apple TV a számítógép kiegészítők üzletágában lesz inkább említve, azonban a BCG mátrixban fontos ennek a megemlítése. Ez egy set-top box, multimédia központ, amely terméket jelenleg még nem fogadott el teljesen a piac, azonban 2007-es bevezetése óta, folyamatosan jelennek meg a versenytársak hasonló termékei, amelyek között a legújabb a Google által 2010 folyamán bevezetésre kerülő Google TV.

A kérdőjelek kategóriájába sorolja sok szakértő a MacBook Air számítógépet, mert úgy tekintenek rá, hogy az Apple ezekkel a számítógépekkel a "netbook"-ok piacát célozta meg, azonban ez egy téves észrevétel, hiszen ez egy sokkal magasabb árkategóriába tartozó számítógép, inkább a sokat utazó üzletember felhasználókat célozza meg. Annyiban lehet a kérdőjel kategóriájába sorolni, hogy kérdéses milyen irányba fogják elvinni ezt a termékcsaládot az Apple stratégiái, hogy egy sikeres termék lehessen.

Sztárok (Gyors Növekedés/Nagy Részesedés): Az utóbbi évek két slágerterméke. Az iPhone berobbanása az okostelefonok piacára alapjában véve határozta meg az új játékszabályokat. Az addig sikeresen működő vállalatok a piacon a kezdeti években nem tudtak igazi versenytársakat kiállítani az Apple telefonja ellen, hiszen az nem csak, mint telefon volt egy hatalmas újdonság, hanem a cég egy teljesen új struktúrát, üzleti modellt alakított ki a különböző mobiltelefon szolgáltató cégekkel világszerte annak eladására, amivel dominálta és alapjaiban rengette meg a piacot. A versenytársak (HTC, Nokia, Samsung) eddigi telefonjaikkal nem igazán találtak fogást ezen az innováción és inkább lemásolni akarták, mint valami újat kitalálni, azonban a héten bejelentett (2010.10.11.) Windows Mobile 7 egy érdekes válasznak tűnik a Microsoft-tól, amivel tényleg valami újat alkottak, melyet több mobiltelefon gyártó cég együttműködésében visznek majd hatalmas költségű marketingkampányokkal a piacra. ⁷

Fejőstehenek (Lassú Növekedés/Nagy Részesedés): Az iPod és a cég különböző számítógépei, amelyek ezt a csoportot alkotják és folyamatos pénzgenerálásukkal megadják az alapot az Apple Inc. mérnökei és vezetői számára, hogy figyelmüket a kérdőjelek és sztárok felé, illetve új termékek innovációjára fordítsák. Fontos megjegyezni, hogy az Apple szűken értelmezett legnagyobb versenytársai a számítógép üzletágon belül azok a cégek, akik hasonló árkategória mellett high-end termékekkel jelennek meg a piacon, mint például Sony VAIO.

Jelen helyzetben a BCG mátrix alkalmazása, inkább csak egy eszköz volt arra, hogy ténylegesen azokra termékcsoportokra koncentrálhassunk, amelyet a piac megkövetel tőlünk, tehát elhelyezhessük a vállalat termékeit a piacon. Azonban már egy ilyen felületes elemzésből is levonhatunk olyan következtetéseket, amelyeket később fel kell használnunk.

⁷ A Microsoft marketingkampánya a WM7 bevezetéséről: <http://www.youtube.com/watch?v=P5VQPtfOsgc> és <http://read.bi/businessinsider1billion>

Következtetések:

- I. A “kutyák” kategóriába egy termékcsoporthoz sem került felsorolásra, ami annak köszönhető, hogy egy sikeres vállalatnak nincsenek ilyen kategóriába sorolható üzletágai, hiszen, mint az Apple esetében is kiderül, azokat vagy megszünteti (Newton) vagy teljes mértékben átalakítja és sikeres terméket farag belőlük (Power Macintosh - Mac Mini).
- II. Stratégiaileg alapvetően azt tartják, hogy a portfóliómátrix logikájából adódóan, a fejőstehenek finanszírozóivá válnak a vállalat más, fejlődő üzletágainak, “ideális esetben a fejősteheneket arra lehet felhasználni, hogy a kérdőjeleket csillagokká változtassuk” (Porter, M., 2006, 328. o.). Esetünkben azonban sokkal többről van szó, hiszen az Apple fejősteheneit nem csak finanszírozóként használja fel, hanem új termékek innovációjának alapjai ezen termékek. Példa: A számítógépek és iPod fejlesztések során felgyülemlett technikai háttér, eszközök és know-how együttese kiadta az iPhone teljes technikai térképét, majd ezután a számítógépek és már az iPhone bevezetése során felgyülemlett tapasztalatok és maga a technikai háttér lett felhasználva az iPad, mint egy forradalmian új termék teljesen új piacra történő bevezetésekor.
- III. A dolgozat következő szakaszában fontos hangsúly lesz azon, hogy megfelelően legyen felállítva az Apple Inc. különböző üzletágainak “térképe”, amihez a BCG mátrix megfelelő alapot nyújt.

3.2. Iparági környezet

Az előző részben, tehát felsoroltuk az Apple Inc. aktuális termékpalettáját és azokat elhelyeztük a piacon a BCG mátrix segítségével. Analízisem, hogy tovább mélyülhessen az iparági környezet elemzésének az eszközt alkalmazom, amihez tehát meg kell határoznom mik a vállalat üzletágai. Négy üzletágot különítek el: a számítógépek, zenelejátszók, iPhone és a iPad. Ezekhez az üzletágakhoz közvetlenül kapcsolódnak még különböző szoftverek/ szolgáltatások: iTunes Store, AppStore, stb..

Az iparági környezet elemzésekor a Porter által kifejlesztett öt tényezős modellt alkalmazom, amelyet a szerző "Versenysztratégia" könyve alapján építtek fel (Porter, M., 2006). Jelen helyzetben a Five Forces célja, hogy feltérképezzem, milyen strukturális sajátosságokkal kell szembenéznie az Apple-nek a különböző üzletágain belül, vagyis a különböző versenytényezők ereje milyen mértékben határozzák meg a versenyt és ezáltal az iparág jövedelmezőségét. A dolgozat formai követelményei nem engedik meg, hogy minden iparágat külön megvizsgáljak, ezért néhányat kiemelek közülük. Először a "számítógépek" iparágát vizsgálom meg, hiszen ez kritikus stratégiai üzletága az Apple-nek, és az egyik alapvető pénzgenerátora a vállalatnak (a bevételek 28%-a a 2010-es évben), ahogy a BCG elemzésben is kitűnt, valamint érdekes abból a szempontból is, hogy ez az iparág az érettség szakaszában van, nagy versennyel és érdekes beszállítói kapcsolatokkal, valamint vevői érdekekkel és csoportokkal. A másik üzletág, amit az előzőhöz mérten csak nagyobb vonalakban vizsgálom meg az az okostelefonok iparága, hiszen itt sok tekintetben különleges tényezőkkel találkozhatunk, valamint itt képhe kerül az iTunes és AppStore szolgáltatás is, amiből érdekes következtetéseket vonhatunk le a most nem tárgyalt üzletágakra is (iPod, iPad). A két iparág vizsgálata alapját képezi majd a későbbi SWOT analízisnek, hiszen "megismerjük a verseny szorító erejének a forrásait, ami megvilágítja a vállalat kritikus erősségeit és gyengeségeit" (Porter, M., 2006, 329. o.).

3.2.1. Iparág: Személyi számítógépek gyártása és értékesítése

Új belépők fenyegetése:

- I. Pozitív Erő: "A termelésben, kutatásban, marketingben és vevőszolgálatban meglévő gazdaságos sorozatnagyság valószínűleg a legfontosabb belépési korlát a nagy számítógépek piacán, ahogy azt a Xerox és a General Electric fájdalmasan tapasztalta" (Porter, M., 2006, 32. o.)
- II. Pozitív Erő: Nagy, tőkeerős megalapozott márka hűségű márkával rendelkező játékosok a piacon ellehetetlenítik új cégek belépését az iparágba.
- III. Negatív Erő: A bent lévő vállalatok számára ezen üzletág stratégiai súllyal bír mind arculati, mind a kezdeti befektetések magas szintje miatt, ezért nagyon magas kilépési korlátok vannak az iparágban.

- IV. Negatív Erő: Az iparágban résztvevő vállalatokra jellemző, hogy rengeteg mindent kiszerveznek, leginkább Ázsiába. Ezek a vállalatok a semmiből nőhetnek ki és léphetnek be az iparágba már mint versenytársak, hiszen rengeteg tudást tudnak felhalmozni és a gazdaságos sorozatnagyság sem jelenthet akadályt. A márkázás az, ami gondot okozhat azonban azt vertikális integrációkkal, felvásárlásokkal megoldhatják, mint ahogy a tajvani Acer is tette az elmúlt években (Deffree, S., 2007). Igaz az ilyen vállalatok nem az Apple által megcélzott high-end kategóriában működnek.
- V. Pozitív Erő: A jelenlegi játékosok ha össze nem is fognak az új belépők ellen megtorló intézkedések ügyében, azonban méretüknél és marketing gépezeteik tükrében magányosan is visszatartó erőt jelentenek az új belépők számára.
- VI. Pozitív Erő: Belépési korlátotokat jelent az új belépők számára a stratégia partnerkapcsolatokká fejlődött megrendelő-beszállító viszonyok.

Helyettesítő termékek fenyegetése:

- I. Negatív Erő: Az iparág vállalatainak, különösen az Apple-nek nagyon kell vigyázni, hogy egyéb üzletágaikban ne készítsenek olyan termékeket, amelyek ezen iparág termékeinek helyettesítő termékei. Az Apple esetében például látható, hogy ezt a kérdést tudatosan kezelik, hiszen az iPad és iPhone funkcióit olykor tudatosan “butítják le”.
- II. Pozitív Erő: Középtávon a számítógépek egyenlőre helyettesíthetetlen termékeknek tűnnek, kiváltképpen teljesítmény/ár arányban.

Vevők alkupoziója:

Két kategória a végfelhasználókon belül: Vállalatok (nagyvállalatok, KKV-k és oktatási ill. egyéb állami intézmények), magánszemélyek. Azonban az iparágban jellemző, hogy csak közvetetten érik el a végfelhasználókat nagy üzletláncokon keresztül (pl.: Wall-Mart, Best Buy, Saturn, stb.).

- I. Pozitív Erő: Az előbb említett üzletláncok koncentrált vevőkört jelentenek, akik alapesetben erős alkupozícióval léphetnek fel az Apple ellen, azonban a cég ettől valamilyen szinten függetleníteni tudja magát, hiszen kiterjedt saját bolthálózattal rendelkezik az USA-ban és számos más nagyvárosban világszerte⁸ (Retail Store), illetve a többi országban kizárólag Apple termékeket árusító bolthálózatokkal működik együtt (Apple Premium Reseller). Továbbá az internet adta lehetőségek kiaknázására létrehozták az Apple Store-t, ahol a megrendelők közvetlenül a Kínában gyártott, majd ott is tárolt készleteket kapják kézhez.⁹
- II. Pozitív Erő: A vállalat termékei kivételesen differenciált minőségű termékek, amelyre az Apple marketinggépezete rá is segít, amely a vevők alkuerejét csökkenti.
- III. Pozitív Erő: A 90-es évek tendenciája, hogy a vevők a különböző alkatrészekből raktak össze saját maguknak számítógépeket kihalóban van, tehát a visszafelé történő integrálás a vevők körében nem fenyegeti a vállalatot.
- IV. Pozitív Erő: A vásárlók magas szintű függése a technika, illetve a számítógépek irányába.

Szállítók Alkupoziója:

A szállítók két kiemelt csoportja: Mikroprocesszor gyártók (Intel, AMD), valamint az operációs rendszereket és egyéb szoftvereket gyártó cégek (Microsoft, Adobe, Linux). Az egyéb termékeket (memória kártya, képernyő tartozékok) beszállító vállalatok között hatalmas verseny van, ezért ezek alkupoziója nem elég intenzív.

- I. Pozitív Erő: Az Apple alapvető tulajdonságai (integrált rendszer) ebben az esetben szerencsés, hiszen pont az operációs rendszert, illetve egyéb szoftvereket gyártó cégek nem jelentenek veszélyt az Apple-re, hiszen ezek "házon belül" készülnek.
- II. Negatív Erő: Az Intel nagy alkupozióval rendelkezik az Apple-el szemben, nem csak az Intel saját iparágában vezető pozíciója miatt, hanem az Apple számítógépek költségeinek jelentős hányadát teszi ki a mikroprocesszorok beszerzési ára.
- III. Pozitív Erő: Az előbb említett erő ellen az Apple a 2010-es esztendőben már tudatosan fellépett, hiszen az iPad mikroprocesszorai már saját fejlesztésűek.

⁸ Több, mint 300 bolt világszerte: <http://www.apple.com/retail/storelist/>

⁹ Olcsóbb tárolási lehetőségeket, illetve a készletfelhalmozást elkerülvén: <http://bit.ly/cXqh2M>

IV. Negatív Erő: Ez azonban magas átváltási költségeket hordoz magával, azonban hosszú távon megtérülő lépés.

Verseny a már működő versenytársak között:

- I. Negatív Erő: A számítógépeket gyártó vállalatok között kiegyensúlyozott viszonyok vannak, nincsen egy domináns vállalat aki uralná a piacot, és ez nagy versenyt eredményez a gyártók között.
- II. Negatív Erő: A különböző helyettesítő termékek betörésével csökkenhet az iparág növekedési üteme, ami nagyobb versenyhez vezet.
- III. Negatív Erő: A magas fix költségek, többek között a magas K+F kiadások is a verseny erősödését eredményezik, hiszen mindenki megtérülést akar elérni.
- IV. Pozitív Erő: Az Apple által gyártott számítógépek -amennyiben a szűkített, high-end számítógépek iparágát vizsgáljuk- piacán nem olyan jelentős a verseny, a legnagyobb vetélytárs a Sony Vaio. Ezt a kérdést a stratégiai csoportokkal foglalkozó fejezet taglalja.

Következtetések:

Láthatjuk, hogy a legtöbb jegyében egy az érettség szakaszába lépett iparágról beszélünk annak a pozitív és negatív hatásaival együttvéve, azonban így is, ha mérsékelten is, de vonzó iparágak tekintem a számítógépgyártást. Kiemelendő, hogy a piac már igen telített és szegmentált, fontos szerepe van a márkáknak, ezáltal éles hirdetési verseny figyelhető meg. Azonban sok területen nem az érettség tipikus jellemzőit vetíti számunkra elő az iparág, kiváltképpen az Apple Inc. stratégiája, gondolok itt a gyakori és stratégiaileg kimerítően átgondolt modellváltozásokra, továbbá, hogy a vállalat nem kezdett igazi árversenybe szerényebb minőségű termékek behozatalával a piacra (pl.: netbookot nem hozta be egyáltalán).

Javaslatok:

- I. Az Apple számára továbbra is fontos, hogy a számítógépek üzletágat megfelelő hangsúllyal kezelje, hiszen az egyenlőre biztos alapokon nyugszik a nagy verseny ellenére és megfelelő támogatást nyújthat a többi üzletághoz is.

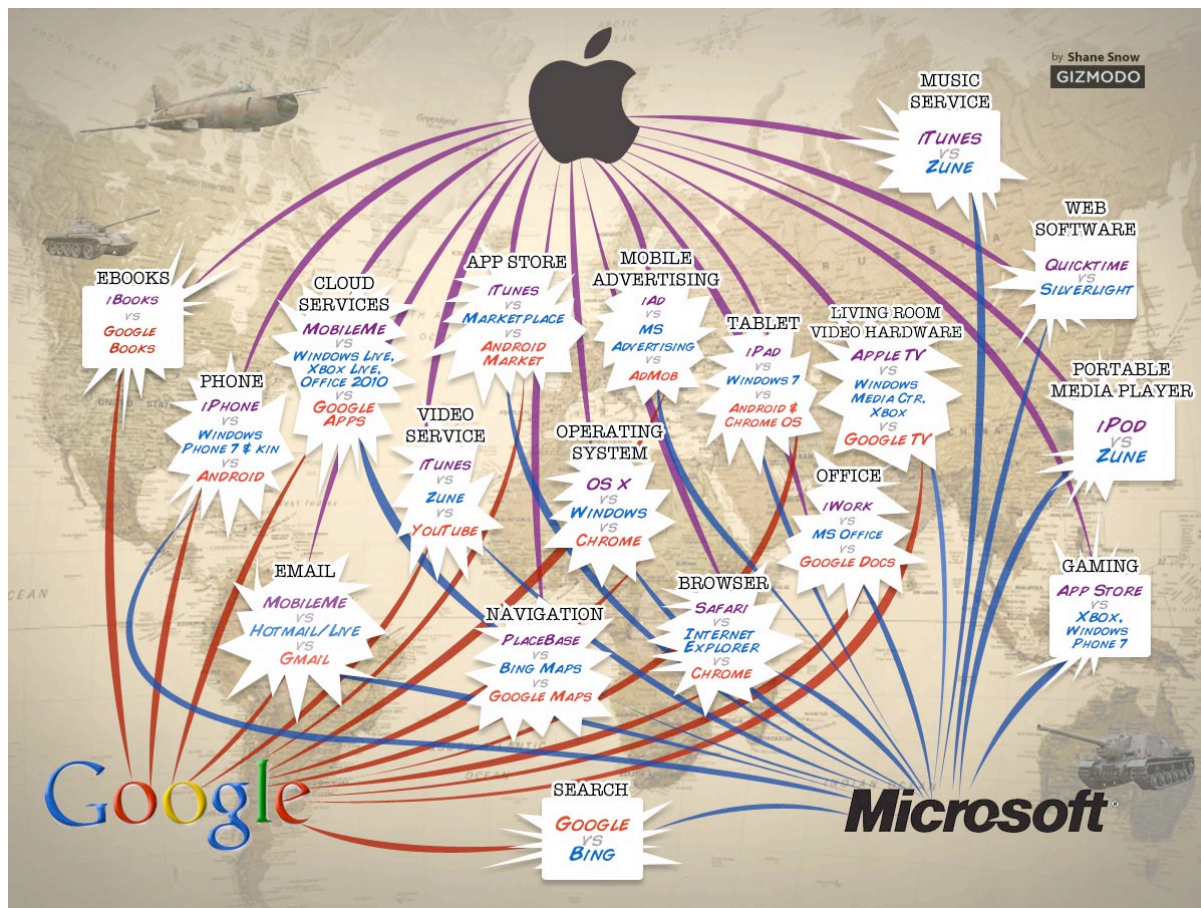
- II. Az eddig megcélzott piaci szegmensek, a prémium kategória további kiszolgálása és számukra megfelelő termékek készítése továbbra is elsődleges cél.
- III. Az érettség szakaszába jutott iparágakban a differenciált marketing stratégiának nagy szerepe van. Az Apple már régóta ilyen stratégiát alkalmaz, ráadásul ezt a stratégiát megfelelő módszerekkel és nagyon hatékonyan alkalmazza, ez tovább követendő.
- IV. A beszállítókkal való kapcsolat kritikus kérdés. A hosszútávú stratégiai kapcsolatok mellett, törekednie kell a cégnek a saját, eddig beszállítóktól érkező kritikus termékek saját fejlesztésére.
- V. Az Apple hosszú távon azzal a sajátságos helyzettel fog szembesülni, hogy az egyéb üzletágaiban eladott termékek a számítógép eladásokat is növelik a hálózati hatás következtében, amit már megfigyelhettünk az iPod-ok bevezetésekor is.

3.2.2. Iparág és Versenykörnyezet összekötése

Az előzőekben alkalmazott öt tényezős modell alkalmazása a számítógép gyártók iparágával kapcsolatban érdekes kérdéseket vetett fel, azonban a most következő elemzés már egy kicsit más irányból közelíti meg az Apple többi üzletágát, amely így egy átvezető fejezetet biztosít az iparági környezet elemzéséből a versenykörnyezet felé, azonban az öt tényezős modell legfontosabb elemei itt is említésre kerülnek.

Az utóbbi években kirajzolódni látszik egy olyan tendencia, hogy a különböző számítástechnikai vonatkozású iparágakban három vállalat mindig található, mint vetélytárs és ez érdekes versenyhelyzeteket szül. A három vállalat az Apple, a Google és a Microsoft.

3. Ábra: Az Apple két legnagyobb versenytársával a különböző üzletágakban



A következő időszak két legérdekesebb kérdése a táblarendszerek és az érintőképernyős okostelefonok iparágában rajzolódik ki. Az említett Windows Mobile 7 megfelelő válasznak tűnik az Apple telefonjára, azonban hatalmas előnnyel indul az Apple, méghozzá a köré épített szolgáltatásai miatt, hiszen az iTunes és az AppStore kimeríthetetlen forrásait nem tudja majd a Microsoft egyik pillanatról a másikra pótolni (belépési korlát, amit a Microsoft át próbál törni). Az Apple kezdeti stratégiája, hogy országonként kizárólagos szerződéseket kötöttek mobilszolgáltató cégekkel a végét járja, hiszen úgy néz ki kiaknázták az összes extraprofit lehetőséget ebből a konstrukcióból. Most már megtérülhetnek, ha megnyitják a kaput több mobiltelefonos szolgáltató cég előtt, mivel azon vásárlók, akik a különböző költségek (switch cost) ellenére szolgáltatót váltottak az Apple telefonjai miatt, azok már megtették ezt a lépést. Rengeteg új vásárlót érhetnek el egy újfajta üzleti modell konstrukcióban, amelyre úgy néz ki szükség lesz az egyre nagyobb verseny hatására, továbbá a mobiltelefonos szolgáltatók megtennének mindent azért, hogy ők is iPhone-okat forgalmazhassanak, ami alkuerejüket nagyban csökkenti.

A táblarendszerek esetében egyenlőre kényelmes helyzetben van a cupertinoi cég, hiszen egy könnyen kezelhető és designos terméket alkottak. További fejlesztésekre azonban szükség van, hiszen folyamatosan jelennek meg versenytársak az egyre jobb rendszereikkel. Az Apple-nek a táblarendszerek esetében tudatosan ügyelnie kell a hálózati hatás erősítésére egyéb termékeikkel, hiszen csak így maradhatnak fent ezen termékek (iPhone és iPod felhasználóknak szüksége legyen iPadre is és fordítva). Fontos, hogy az iPad legfontosabb komponensei Apple gyártmányúak, ami a többi versenytársról nem mondható el (Microsoft + Dell, Google + Samsung), ez megkönnyíti helyzetüket, hiszen rugalmasabban tudnak mozogni a piacon.¹⁰

3.3. Stratégiai Csoportok

Miután az Apple különböző iparágainak strukturális elemzése megtörtént és egy átfogó képet alakítottunk ki arról, fontos annak megvizsgálása, hogy milyen különböző dimenziók mentén lehet szétválasztani a különböző iparágakban működő versenytársakat.

Az öttényezős modellel ellentétben, most a személyi számítógép iparágával nem foglalkozunk, hiszen ott elég letisztult képet tükröz a piac, köszönhetően hogy az Apple a legtöbb kritérium alapján (ár, design, háttértámogatás, márkaelismertetés, értékesítési csatornák) teljesen külön stratégiai csoportban helyezkedik el, valamint az egyetlen számítógépgyártó vállalat, amely saját operációs rendszerrel adja el számítógépet (vertikális integráció). Az egyetlen olyan cég, amely néhány kritérium alapján a kaliforniai céggel van egy csoportban az a Sony.

Érdekesebb képet kaphatunk, amennyiben az okostelefonok piacát vizsgáljuk meg, mivel az már egy a növekedés szakaszába lépett iparág (nem úgy, mint a táblarendszerek), ezért itt már számos egyenlő erőt felvonultató versenyző küzd (az mp3 lejátszókat gyártó cégek esetében ez nem így van) egy magas növekedésű iparágban.

¹⁰ A Microsoft egyenlőre nem érzi a súlyát ennek az iparágaknak, de lehet, hogy csak azért, mert nincsen megfelelő válasza az iPad-re? <http://www.businessinsider.com/intel-gets-the-ipad-does-microsoft-2010-10>

A dolgozat 2. Mellékletében találhatóak számításaim és az ábrázolt stratégiai csoportok grafikonjai, amelyet a több szerző által jegyzett “Exploring Corporate Strategy” könyvre valamint Porter alapművére alapozok (Johnson, G. - Scholes, K. - Whittington, K., 2008) (Porter, M., 2006). Hét különböző dimenzió szerint értékeltem az okostelefonok piacán versenyző vállalatokat, amelyek a következők:

- Termékválaszték/Szakosodás
- Márkaelismertetés
- Ár
- Design
- Vertikális Integráció
- Háttérszolgáltatások/Szoftverek
- Piaci Szegmensek Lefedése

Kettő-kettő dimenzió mentén ábrázoltam azokat a “Stratégiai csoportok térképén”. Érdekes eredmények rajzolódnak ki ezen térképeken és táblázatokban. Egyértelműen látszik, hogy az Apple hatalmas stratégiai előnnyel rendelkezik Appstore és iTunes boltjai által, ilyen tekintetben a többi gyártó stratégiai csoportjainak fölött áll, azonban ezt az előnyt a mobiltelefonjainak árai is tükrözik.

A stratégiai csoportok elemzésének alapján megállapítható, hogy az Apple két legnagyobb versenytársa a BlackBerry és a HTC, mivel nagyban ugyanazokat a piaci szegmenseket fedik le telefonjaikkal, design és termékválasztékban nem igazán jelentős különbségekkel. A jelenlegi helyzetet nagyban módosíthatja a Windows Mobile 7 megjelenése a piacon, amelyet a Microsoft több élenjáró mobiltelefongyártónak a közreműködésével, agresszív marketingpolitikával¹¹ a közeljövőben visz a piacra.

3.4. Szervezeti Felépítés

A következő oldalon elemzésünk tovább bővítendő, ismertetésre kerül az Apple Inc. szervezeti kerete, tudatosan arra koncentrálva, hogy inkább “insight”-okra fókuszálva kerüljön kibontásra a téma az alapképzés során elsajátított gondolatiság mentén

¹¹ Az első Windows Mobile 7 reklám: <http://bit.ly/avv0hd>

haladva, hiszen a dolgozat későbbi szakaszaiban ennek ismeretére lesz szükség.

John Sculley 1987-ben kiadott könyve a vállalat legmélyebb szintjeire kínál betekintést, mely kiegészítve a szerzővel 2010. októberében készült interjúval már aktuális forrásként kezelhető, ezért ezeket használom fel elemzésem alapműveiként. (Sculley, J. - Byrne, A. J, 1987) (Kahney, L., 2010)

Sculley a harmadik hullámos vállalatok mintaképeként jellemzi a kaliforniai céget, amelynek legalapvetőbb tulajdonsága a “változásban rejlik, vagyis, hogy mind szervezeti struktúrájuk, mind termékeik összeállítása nagyon gyorsan flexibilisen reagál a különböző gazdasági, társadalmi és a fogyasztási szokásokban bekövetkező változásokra” (Sculley, J. - Byrne, A. J, 1987, 139. o.), amely az eddigi vállalatoktól a stabilitás minden elé helyezésének szöges ellentéte. A nemzetközi piacok meghódításakor újszerű szemlélet: amikor belép a különböző nemzetközi piacokra, akkor nem a hazai szempontból közelíti meg a különböző piacokat, hanem globális szemszögből multi-lokális fókusszal tör be ezen piacokra¹². Három pillére épülnek ezen cégek: flexibilitás, kreativitás és innováció.

A vállalatok szervezeti felépítése lapos, “lean” és rugalmas. Pozitív folyamatként kezelik a reorganizációt, hiszen minden a folyamatos változásról szól. A vállalat az eddig szokásos hierarchikus formát egy hálózati struktúrára cseréli, amelyben az a tökéletes, hogy nincsen középpontja. Szituációtól függően a vezető lehet követő és fordítva a különböző hálózatokban. A vezető úgy teremt hozzáadott értéket a vállalatnak, hogy megadja az irányokat és hatalommal ruházza fel a hálózatot azon irányok megvalósítására. Az eddig kialakult nézettel ellentétben a vállalat méretének növelése nem cél, hanem a “jobb út” megtalálása a cél irányába az igazi megoldás. A szervezet van az emberért és nem fordítva, akik meghatározott ideológia, vízió miatt dolgoznak a vállalatnál, valamint a lehetőségért, hogy megváltoztathassák a világot, ami a személyes növekedést is magával hordozza. Az ilyen vállalatoknál dolgozó emberek sokkal kockázatvállalóbbak és nem félnek annyira a hibázástól, hiszen az is a tanulási folyamat része, de ez a kockázatvállalási hajlandóság a részvényopciókban megtérül. A dolgozat 3. Melléklete az előbb kitérő tulajdonságokat, illetve plusz információkat strukturálja John Sculley könyve alapján egy táblázat segítségével, amely a dolgozat későbbi szakaszaiban is felhasználásra kerül.

¹² “Apple beats with two hearts: our California heart and the heart of the local company” Mike Spindler, Apple International, senior alelnök, 1987

Az előbb kifejtett szervezeti forma és struktúra semmit sem jelentene célok nélkül, ahogy ezt a legtöbb vezetés és szervezés témakörben írt szakirodalom is kihangsúlyozza, ez az amiben az Apple nagyon erős már a cégalapítástól kezdve, azonban inkább az irányokban, az értékekben és az identitás megadásában bízik a cég, olyan hangzatos szavak megadásával, minthogy a világot változtatjuk meg, vagy a kalóz létforma kihangsúlyozásával¹³ (Mullins, J., 1993) (Dobák Miklós, 2008). Az előbb kifejtett tulajdonságok és erőforrások az Apple sikerességének alapjai és mivel ezek nagy része megfelel a stratégiai képességek négyes kritériumának (ritka, másolhatatlan, nem helyettesíthető és értéket hordoz a vásárlók számára), ezért lényegi képességnek¹⁴, különleges erőforrásnak nevezhetjük ezeket (Johnson, G. - Scholes, K. - Whittington, K., 2008). Azonban mindehhez kell egy olyan ember, mint Steve Jobs, aki alkalmas arra a szerepre, hogy mindezeket az értékeket kitűzze és hitelesen képviselje is, hiszen technikai tudásban megkérdőjelezhetetlen, szociális és emberi értékei képessé teszik a feladatra, valamint a világ CEO-i közül talán ő az egyik legnagyobb “visionary”, sőt Sculley gyakran impresszárióként jellemzi. (Mullins, J., 1993) A jövő kérdése, hogy vajon a kialakult szervezeti struktúra képes e majd tovább működni, ha a legfontosabb láncszem Jobs valamilyen oknál fogva hiányozni fog a gépezetből? Többek között erre a kérdésre ad majd választ a dolgozat utolsó fejezete. (A 4. Melléklet az Apple eredeti misszióját és vízióját mutatja be.)

3.5. Innováció, ahogy az Apple csinálja

A vállalat küldetése és stratégiája, amelyek az előző fejezetben kerültek kifejtésre, valamint a fogyasztói szükségletek alakulása meghatározza az innovációs stratégiát, amely egyfajta hídszerepet tölt be a vállalati siker és a fogyasztói elégedettség között. Vállalati küldetésben, víziókban és irányokban nagyon erős az Apple Inc. valamint a fogyasztók látens igényeinek felmérésében is elsőrangú. Ezért nem meglepő, hogy az elmúlt évtizedben olyan innovációkat vitt piacra, amelyek teljesen felforgatták az addig kialakult erőviszonyokat a piacon, vagy teljesen új piacokat hoztak létre, teljesen új termékekkel (komplex megoldások). (Chikán Attila, 2005)

13 Egy kis betekintés a cég mindennapi életébe és légkörébe: <http://www.youtube.com/watch?v=J9GGdsepMGU>

14 Chikán Attila a “core competencies” angol kifejezést magyarra fordítva “lényegi képesség”-nek nevezi, ezért én is ezt a szót használom a dolgozat egészében.

Végeztem az ismerőseim körében egy kisebb kérdőíves felmérést, melynek eredményei a dolgozat 5. Mellékletében találhatóak. Egy nagyon egyszerű kérdés köré épült kérdőívem: “Mi az első szó, ami eszébe jut az embernek, ha meghallja: Apple?” A huszonkilenc válaszadó közül a legtöbben (12-en, a válaszadók 41%-a) az innovációval jellemezte a céget. Érdekes, hogy az elmúlt nagyon eredményes időszakban az Apple töredékére szorította vissza a R&D/Sales rációját, 1997 és 2009 között 12,1%-ról 3,1%-ra, amellyel a Dell 1%-os mutatóját nem is közelíti meg, de a Hewlett-Packard-ot és az IBM-et könnyen maga mögé utasítja. Amennyiben a nagy rivális Microsoft számaival kívánjuk összehasonlítani az Apple számadatait -abszolút számot vizsgáljuk kivételesen az érdekesség kedvéért-, akkor az Apple 1,7 milliárd dollárja a Microsoft 8,7 milliárdjához képest ledöböntő adat a 2009-es év folyamán¹⁵. (Apple Investor Relations, 2010) (Wikinvest, 2010) (Annual Reports, 2009) Nagyon érdekes számok, hiszen a kutatásom eredménye, azt sugallja, hogy a fogyasztóknak az első dolog ami az eszébe jut az Apple-ről az az innováció, ezzel ellentétben az Apple kutatás és fejlesztési költségei nem magasodnak ki a technológiai szektor számai közül, sőt, inkább a középmezőnyben helyezkednek el.

Ennek kettő oka van:

- I. Az Apple legtöbb innovációja a teljesen “új termék” kategóriába sorolandó, amellyel a fogyasztók közvetlenül találkoznak.
- II. A szervezeti célokból, irányokból és kultúrából adódóan egy innovációra teremtett vállalattal állunk szemben, amelynek lételeme, hogy új dolgokat vezessen be. Ezekben az innovációkban az a csodálatos, hogy az innováció elfogadtatásának öt tényezőjének mindig megfelelnek újításaik, ezek a következők: relatív előny, beilleszthetőség, bonyolultság, kipróbálhatóság, megfigyelhetőség. Az első kettő kritérium teljesítése más vállalatoknál sem okoz gondot, azonban az utolsó háromban az Apple átütő (Chikán Attila, 2005).

¹⁵ Az Apple és Microsoft kutatás és fejlesztési költségeinek összehasonlítása: <http://read.bi/businessinsiderrandd>

Bonyolultság: Az Apple alapvető értékei közé tartozik, hogy könnyen használható termékeket gyártson. Itt előtérbe kerül a design kérdése, amely a vállalatnál elsőrangú, de ez a design nem csak termékük külső kinézetére vonatkozik, hanem például az operációs rendszereik kinézetére is rengeteg erőforrást fordítanak, amelyek a könnyű átláthatóságot és használhatóságot biztosítják.

Kipróbálhatóság: Az Apple már a kezdetektől rájött, hogy a termékeiknek kell eladniuk saját magukat, amit úgy érhetnek el a legkönnyebben, hogy azokat boltjaikban a látogatók kipróbálhatják, használhatják.

Megfigyelhetőség: Ezt egy teljesen más szintre fejlesztette az Apple, mint bármilyen cég az eddigiek során, még hozzá a különböző konferenciáikkal, ahol hatalmas médiaérdeklődés keretében bemutatják legújabb termékeiket.

Azonban mindez nem lehetne elég, hogy ilyen sikeresen, évről-évre megjelenjenek teljesen új innovációkkal a különböző piacokon. Hogy mi az a plusz, amely eddig nem lett kifejtve? A választ nem kizárólag a megkülönböztető stratégia és marketing gépezet kifinomultságában kell keresni, hanem sokkal inkább a dolgozat utolsó fejezetében kifejtett gondolatokban rejlik a titok.

4. SWOT

Az előző fejezetekben megvizsgáltam az Apple Inc. külső környezetét, majd kitérőt tettem a vállalat stratégiai képességeire, amelyet összefoglalva, illetve kontextusba helyezve az alábbi SWOT analízis segítségével gondolkodom tovább, dinamizálok és egészítek ki, abból a célból, hogy ez az eszköz megfelelő módszertani felfeztetést jelentsen a dolgozat alapvető mondanivalójának kifejtéséhez.

Erősségek:

Márka-image: A Fortune magazin¹⁶ szerint 3 éve a legcsodáltabb vállalat az Apple Inc., illetve az Interbrand¹⁷ a világ legjobb márkáit összefoglaló listáján a 17.-ik helyen foglal helyet. Emellett megkérdőjelezhetetlen a márka elfogadottsága és ismertsége szerte a világban, valamint hogy a márkát a minőséggel, a könnyen kezelhetőséggel és az innovációval párosítják a fogyasztók, ahogy az a személyes kutatásomból is kiderült.

Vertikális integráltság: Az öttényezős modell rengeteg tanulsággal szolgált annak stratégiai előnyeiről, hogy a vállalat mennyivel integráltabb, mint bármelyik más számítástechnikai vállalat. A cupertinoi cég ráadásul egyre okosabban használja ki ennek előnyeit és hátrányait, gondolkodom itt az Intel-lel és a Microsoft-tal való együttműködésre.

Szervezet/Kultúra/Steve Jobs: A vállalat a világon talán egyedülálló kultúrával rendelkezik, amely tökéletes táptalajt nyújt új innovációk piaci bevezetéséhez és sikeressé tételéhez. A siker kulcsa a változáshoz való hozzáállásban rejlik, hiszen az egész vállalat már a kezdetekkor három pillér köré lett felépítve: flexibilitás, kreativitás és innováció. Világos és nagyívű irányok és víziók kitűzésével lép egyről kettőre a vállalat, aminek eredményeit csak most kezdi leszüretelni a cég. Ezen értékek mentén tudja irányítani hitelesen Steve Jobs a vállalatot, aki megfelel a kiváló vezető különböző kritériumainak és kulcskompetenciát jelent a cégnek, aminek szimbolikus alakja is egyben.

Innovációs képesség: A fogyasztók látens igényeinek tökéletes felmérése, illetve akár

¹⁶ Fortune magazin: A világ 50 legcsodáltabb vállalata: http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/full_list/

¹⁷ Interbrand: A legértékesebb világmárkák százasa listája: <http://bit.ly/interbrandtop100>

generálása után a vállalat képes olyan innovációkkal megjelenni a piacon, köszönhetően stratégiai képességeinek, amelyek megfelelnek a piac és a fogyasztók igényeinek. Ezt kiegészítendő: hatalmas hangsúly a termékdesignon, amellyel nem tudják felvenni a harcot a konkurens cégek.

Piaci kapitalizáció: A világ legértékesebb technológiai cége. Amerika második legnagyobb vállalata a piaci kapitalizációt tekintve, ráadásul hatalmas készpénz állománnyal rendelkezik (Giles, T. - Turner, N., 2010). Diverzifikált termékportfóliója rengeteg sikeres terméket foglal magában, amely rengeteg pénzt generált az évek során. A BCG elemzéskor kiderült, hogy a vállalat legsikeresebb termékeit nem csak, mint finanszírozó használja fel legújabb termékeinek bevezetésekor, hanem azok technikai hátterére is tudatosan építi innovációs folyamatait. Ráadásul ez a tendencia a jövőben tovább folytatódhat, hiszen az iPhone és az iPad bevezetését nagyon jól fogadta a piac.

Eladási útvonalak: Különböző termékeit saját kiskereskedelmi hálózatán keresztül árusítja szerte a világban, ahol egyedülálló színvonalú ügyfélszolgálatokat/háttértámogatást üzemeltet, valamint termékei köré olyan szolgáltatáscsomagokat épített fel (iTunes Store, AppStore), amelyek alapvető stratégiai előnyt jelentenek versenytársaival szemben.

Gyengeségek:

Steve Jobs: A vállalat erősségeinél felsorolt Steve Jobs a lényegi képességek négy kritériumának tökéletesen megfelel (értékes, ritka, lemásolhatatlan és helyettesíthetetlen), azonban az időtállóságnak nem, hiszen kérdéses hosszútávon meddig vállal/tud vállalni Steve Jobs aktív szerepet a vállalatnál.

Kevés piaci szegmens lefedése: Az Apple azzal, hogy kizárólag prémium kategóriás termékekkel kíván megjelenni a legtöbb iparágában nagy kockázatot vállal, hiszen nem elég embert ér el így termékeivel.

Stratégiai kapcsolatok: Bármennyire is jó a kapcsolat az Intel-el és a Microsoft-tal vagy a különböző zenei kiadókkal, hosszú távon ezek a kapcsolatok megromolhatnak, amire bizonyos szinteken az Apple egyelőre nincs felkészülve.

Új termék periódusok: Az elmúlt években a fogyasztók megszokták, hogy rövid időközönként előállnak forradalmi újításokkal Kaliforniából. Ezen elvárásoknak a vállalat a már említett tulajdonságok miatt egyelőre meg tud felelni, azonban ez hatalmas nyomást is jelent.

Lehetőségek:

Hálózati hatás: A legnagyobb lehetőséget az Apple számára a különböző, csak a jövőben hatását keltő interdependenciák jelentik. Ennek egy része az amikor egy vásárló az első Apple terméke után megveszi a következőt, mert egymással jobban működnek azok. Az iPod bevezetéskor is hasonló tendenciákat lehetett megfigyelni. A másik amikor az új Apple vásárlók átadják saját tapasztalataikat barátaiknak, ismeretségi körüknek, és azok is megveszik első Apple terméküket. Mindkét eset előfordulását elősegíti az iPad és az iPhone hatalmas sikere a piacon.

Válságkilábalás: A 2008-2009-es világválságból való kilábalás elindult, ami megmutatkozik a szórakoztatóelektronikai termékek és a számítógépek eladási mutatóiban is, hiszen egyre többet tudnak költeni az emberek. A vásárlók, amennyiben megbízható számítógépeket szeretnének, amit hosszú évekig használhatnak, akkor az Apple felé fordulhatnak. Jelentős növekedések az Apple által lefedett piacokon, úgymint: okostelefonok és táblarendszerek.

Fogyasztói szokások változása: A fogyasztók függése a számítógépekhez magas. A vásárlók egyre inkább hajlandóak online tartalmakért pénzt kiadni, amely az iTunes, AppStore és a különböző platformokon megjelenő hirdetések (iAd) által bevételeket fog generálni.

Komplementer szolgáltatások: Az előbb említett szolgáltatások -másik megközelítésben- hosszútávon hatalmas versenyelőnyt jelentenek a cég számára a konkurensekhez képest.

Belépési korlátok/Szállítók-Vevők alkuereje: Nehéz belépni a vállalat által lefedett piacokra, ahol az Apple pozíciójának tükrében relatíve kedvező helyzetben van beszállítóival és vevőivel való kapcsolatban is, amely tényezők pozitív képet vetítenek előre a jövőre nézve.

Szervezet/Kultúra: Steve Jobs esetleges kiválására a cég valamilyen szinten fel van készítve, hiszen egy olyan hosszú tanulási folyamaton ment keresztül a szervezet, hogy bármennyire is alapvető stratégiai előnyt jelent Jobs jelenléte, nélküle is megállhatja helyét a versenyben, amire már jel volt Steve Jobs 2009-es betegszabadsága alatti időszak is, amikor rövidtávon sikeresen tudott működni a kaliforniai cég. A vállalat kultúrája rengeteg szakember számára biztosítékot nyújt a sikerre, ami hatalmas vonzerőt jelent az Apple részére a munkaerőpiacon, ezáltal a tehetségek folyamatos bevonásával nem lehet gond a jövőben.

Szabadalmak: Rengeteg szabadalommal rendelkezik az Apple, amely majd csak a jövőben kerül a piacra új termékek, illetve régi termékek új funkcióin keresztül.

iPhone új lehetőségek: Az eddigi egy ország-egy szolgáltató koncepción a vállalat a jövőben változtat, amellyel új vásárlókat tudnak majd elérni.

Veszélyek:

Steve Jobs: Hatalmas kihívást jelent a vállalat számára a vezető pótlása, amennyiben valamilyen oknál fogva Steve Jobs kiválik a cégből. A jelenlegi menedzserek, illetve az egész corporate governance hatalmas feladat elé fog nézni amikor hosszútávon kell majd pótolni a vállalat szimbolikus alakját (Hoós, J., 2009).

Új versenyzők megjelenése: Azokon a piacokon, amelyek még csak a bevezetés vagy a növekedés szakaszában vannak (táblarendszerek, okostelefonok), folyamatosan új versenyzők jelennek meg, amelyek nagy kihívást jelentenek az Apple számára és várhatóan a piaci részesedési mutatószámokat is csökkentik majd a jövőben. A Microsoft 2010 októberi agresszív megjelenése az okostelefonok piacán legújabb operációs rendszerével átrajzolhatja a térképet.

Válságkilábalás: Az Apple termékei legtöbbször a prémium minőség és termék kategóriába tartozik, amely a válság utáni fogyasztói szokásokban bekövetkező változásokkal nincsen összhangban.

Új innovációk/Túl széles termékskála: Az új innovációk gyakori megjelenése és maga a kényszer, hogy új dolgokkal kell megjelenni a piacon az Apple számára veszélyt is hordoz magával, hiszen egy túl diverzifikált termékpalettával elveszítheti a stratégiai fókuszot a vállalat, ahogy azt a legnagyobb válsága idején is tette, Steve Jobs visszatérése előtt. Egyelőre okosan és tudatosan kezelik ezt a kérdést, azonban a jövőben ez könnyen megváltozhat.

Perek: A különböző innovációk kapcsán számos per indul(t) az Apple ellen¹⁸, amelyek hatalmas pénzeket vonhatnak el a vállalat bevételeiből esetleges negatív kimenetek esetén.

¹⁸ Folyamatban lévő perek a mobiltelefongyártók között: [DL_MobileLawsuits2-thumb-640xauto-17037.png](#)

5. Jelen, Múlt és Jövő

Hol tartunk most? Az Apple Inc. rövid történeti bemutatása után elemeztük a vállalatot különböző eszközök segítségével, amelyet egy SWOT analízis keretében foglaltunk össze, olyan formában, hogy a dolgozat hipotéziseit meg tudjuk vizsgálni.

Mik voltak a dolgozat célkitűzései és felvetései? “Dolgozatom alapfeltevése, miszerint az Apple Inc. sikerének két kulcstényezője a vállalat kultúrájában és Steve Jobs (a corporate governance speciális helyzete) személyében keresendő.” A következő oldalakon a már kiterjedt elemzések tanulságaival felvértezve vizsgálható meg a két kérdés.

5.1. A vállalati kultúra és az arany körök kapcsolata

A dolgozat eddig tárgyalt ismereteit az előző oldalakon a SWOT elemzés pontjai visszaadták, azonban a lényegét egy speciális módszer segítségével egyszerűen, mégis igen komplexen lehet megfogni, amelyhez Simon Sinek a “Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action” című könyv szerzőjének 2010 szeptemberében a Washington-i TED konferencián elhangzott gondolatait használok fel¹⁹ (Sinek, S., 2009).

Az erősségeknél kifejtett kultúra az Apple szempontjából nem csupán a felszínen egyértelműen látszó jegyek miatt kíván kiemelt figyelmet, hanem a többi erősség (márka-image, innovációs képesség, piaci kapitalizáció) és lehetőség (hálózati-hatás, fogyasztói szokások változása, Jobs kiválásának a sikeres menedzselése, szabadalmak) generátora is egyben. Mi is az a szervezeti kultúra? „A szervezeti kultúra azon viselkedések, cselekvések és értékek együttese, amit elvárnak a vállalatnál a dolgozóktól.” (Pettigrew, A. M., 1979), valamint „A szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, s az új tagoknak átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot” (Bakacsi Gyula, 2004, 226. o.).

¹⁹ Simon Sinek: How great leaders inspire action. <http://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sfl4>

Azonban a kaliforniai vállalat esetében John Sculley szerint inkább a genetikai kód szó használata a megfelelő, hiszen a kultúra egy túl zárt fogalom, amely csak lehatárolja a jövőbeli cselekvéseket és egy ilyen innovatív vállalat esetében nem felel meg a dinamizmus követelményeinek. A genetikai kód magában foglalja az identitást és az értékeket, csakúgy mint a kultúra, azonban sokkal jövőorientáltabb, minden, amit ma megteszel az egy befektetés a jövőbe, nem a múlt kifejeződése²⁰. A genetikai kód a kultúrától 4 dologban különbözik: célok helyett víziók, metaforák mítoszok helyett, rituálék helyett irányok, valamint, hogy vállalati hősök helyett a vállalat folyamataiban résztvevő csoportok az igazi hősök a hálózati szervezetstruktúrából adódóan. (Sculley, J. - Byrne, A. J, 1987)

Az Apple Inc. sikerességének az oka az innováció, hogy évről évre új és használható termékekkel tud megjelenni a piacon, amelyet ha pusztán a nyers tények szempontjából vizsgálunk meg akkor nem tudjuk megérteni, miért tud ilyen eredményeket elérni a vállalat, hiszen ugyanazokhoz az emberi és anyagi erőforrásokhoz, technológiákhoz, tanácsadókhoz és ügynökségekhez fér hozzá a vállalat, mint versenytársai és termékeit ugyanazokon a kommunikációs csatornákon tudja "eladni" és kutatás és fejlesztési büdzséje sem magaslik ki a szektorban. A dolgozat során már kifejtésre került, hogy a kaliforniai vállalat általában komplex megoldásokkal jelenik meg a piacon, amelyek az innováció elfogadtatásának öt tényezőjének mindig megfelelnek (relatív előny, beilleszthetőség, bonyolultság, kipróbálhatóság, megfigyelhetőség) és a vállalat stratégiának különös érzéke van a fogyasztók látens igényeinek felmérésére, azonban nem ez az egyetlen válasz arra, hogy az Apple Inc.-t a világ egyik leginnovatívabb vállalatoként jegyzik.

A vállalati kultúra, genetikai kód a dolgozat válasza a fenti kérdésre, amelyet kiegészít, illetve megmagyaráz Simon Sinek arany körök (golden circles) elmélete. Sinek elmélete alapvetően 3 körre épül, legfelül a Miért?, középen a Hogyan? kívül pedig a Mit? kérdések szerepelnek, ahogy az a dolgozat 6. Mellékletében látható. Minden cég tisztában van vele, hogy mit csinál, már kevesebb tudja, hogyan csinálja és nagyon kevés vállalat van tudatában, hogy miért létezik, mik a céljai, annak okai és ezek véghezvitelére, milyen hit jogosítja fel a vállalatot. Egy átlagos vállalat kintről befele mozog a körök között működése, illetve kommunikációja során, a belső kört azonban nem is érintve. Amennyiben az Apple

²⁰ Angolul ez sokkal kifejezőbb: "Genetic coding imprints notions of identity and values as culture does, but in so doing suggests a sense of forward-looking, a sense that everything done today is an investment in the future, not an expression of the past. The code is constant over a lifetime, but cells can change." (Sculley, J. - Byrne, A. J, 1987) 430. o.

egy átlagos cég lenne, akkor mondanivalója a következő lenne: Mit? Nagyszerű termékeket gyártunk. Hogyan? Gyönyörűen tervezett, egyszerűen használható és felhasználóbarát termékekkel. Azonban nem ez az a módszer, amit az Apple már régóta alkalmaz, hanem megváltoztatja a sorrendet, amely így néz ki: Miért? Minden amit teszünk, úgy hisszük megdönti a status quo-t. Hiszünk a másféle gondolkozásban. Hogyan döntjük meg a status quo-t? Gyönyörűen tervezett, egyszerűen használható és felhasználóbarát termékeket gyártunk.

Simon Sinek szerint az emberek nem azt veszik meg, amit csinálsz, hanem azért veszik meg, amiért csinálod. Az Apple erre egy kiváló példát nyújt, hiszen ez az a vállalat, amely már alapításakor akkor még igen forradalminak tűnő álmokat tűzött ki zászlajára, majd valósította meg azokat. Kommunikációjában, reklámjaiban álmokat és érzéseket ad el vásárlói számára és ez az a tényező, amelyben igazán különbözik versenytársaitól. Ez az alapvető gondolat és annak nagyon hatékony kommunikálása a megkülönböztető stratégia révén teszi képessé a vállalatot, hogy termékeit, legyen szó számítógépekről vagy zenelejátszókról ugyanannak az “álmoknak” a közvetítésével tudja eladni fogyasztóinak. Amennyiben megértjük ezt a nagyon egyszerű modellt, amelyet több innovatív vezető példáján (pl.: Wright fivérek, Martin Luther King) keresztül, kiegészítve biológiai tényekkel az agy működésével kapcsolatban hatásosan és érdekesen mutat be Sinek, akkor összeáll a dolgozatban oly sokszor hangsúlyozott szervezeti kultúra és értékek mentén kialakult innovációs folyamat, amelynek sikerességét sokan a megkülönböztető marketingstratégia keretei közé szorítanak kizárólag be, azonban Sinek ráébreszt bennünket egyszerű modelljével, hogy ennél sokkal többről van szó.

Az előző gondolatokat továbbgondolva és a különböző kultúra definíciókat szemügyre véve valami hiányzik, hogy összeálljon a teljes kép. Az általam ismert szervezeti kultúra definíciók a legtöbbször kizárólag a vállalaton belül értelmezik a fogalmat, amelyet az alma logójú cég esetében nem tartok helyesnek, mert a vállalat értékeinek, valamint azok a külvilág számára közvetítésének kivételes hatékonyságának a vállalati-, illetve márkakommunikáció terén, egy sokkal összetettebb képet eredményeznek, aminek az az következménye, hogy egy olyan közösség épül a vállalat érintettjei által (elsősorban a beszállítók, finanszírozók, média, de leginkább a vásárlók) az Apple Inc. köré, amely majdhogynem példa nélküli, ezért a szervezeti kultúra helyett esetünkben a sokkal kifejezőbb

vállalati kultúra szót kell használni, hiszen az előbb említett tényezők miatt a vállalat egy kultúrát alkot vásárlóival, beszállítóival és finanszírozóival, hiszen egy közös álmot “kergetnek” együtt. Az üzletnek van egy olyan definíciója, amely a következő: “Az üzlet arról szól, hogy a vásárlók, beszállítók, munkavállalók, finanszírozók, közösségek és menedzserek milyen módon lépnek kölcsönhatásba és hoznak létre értéket. A vezetők feladata, hogy menedzselje és formálja ezeket a kapcsolatokat” (Freeman, E. - Harrison, J. - Wicks, C., 2007, 3. o.).

Sinek elméletét és a három szerző üzletmeghatározását összevonva kikristályosodnak előttünk a “miértek és hogyanok”, hiszen a vállalat értékeit és vízióit hatékonyan adja el/át érintetteinek, kiváltképpen a vásárlóknak, amelynek egyik igen hatékony eszköze a vállalat sikerességeként hangoztatott megkülönböztető stratégia, amely, mint elemzésemből kiderült nem oka inkább csak eszköze a sikernek. Az álmok és víziók mentén haladó eladásra és a nagyon erős és különleges Apple közösségre²¹ nagyon jó példa a vállalat által az évben többször is megrendezésre kerülő különböző események, sajtótájékoztatók, amelyeket mind a média, mind a vásárlók, mind a finanszírozók részéről hatalmas érdeklődés kísér. Ugyanerre, kézzelfogható bizonyosságot ad rövid kutatásom eredménye, mely kérdőív válaszai között az innováció után a “más dimenzió” lehetőség kapta a legtöbb szavazatot, amely egyfajta sejtetést ad az álmokra és a közös víziókra. További bizonyíték a vállalatot körülölelő vásárlói viselkedésre dolgozatom, hiszen magam sem véletlenül írom ebben a témában szakdolgozatom.

A kaliforniai cég vízióit hatékonyan formálja álmokká a fogyasztók számára, amely egy teljesen sajátos közösséget, vevői kört és egy teljesen speciális hírnevet kölcsönöz a vállalatnak, amelynek köszönhetően az érintetteknek az az érzése támad, hogy a vállalattal közösen érik el a kitűzött célokat, víziókat és álmokat, amely kiemeli versenytársai közül az Apple Inc.-t és egy nagyon összetett vállalati kultúrát kölcsönöz a cégnek.

²¹ Az Apple szubkultúráról/klánról írt leghíresebb anyag Leander Kahney nevéhez fűződik, aki több száz oldalban foglalta össze az Apple-társadalom különböző sajátosságait és érdekességeit The Cult of Mac című kötetében.

5.2. Elképzelhető a vállalat jövője Steve Jobs nélkül?

A vállalatot körülvevő rózsaszín felhő és mindaz, ami az előző fejezetben ki lett fejtve, valamint a vállalati kultúra és maga a vállalat rendelkezik egy szimbolikus alakkal, aki nem más, mint az alapító Steve Jobs. A stakeholderek vele azonosítják gyakran a vállalatot. Érdekes kérdés, hogy mi történik, akkor, ha ezt a szimbolikus alakot kivesszük a vállalat működéséből, amely jelenleg nem egy aktuális kérdés, mert Jobs felépült különböző és igen súlyos betegségeiből és semmi sem akadályozza munkavégzésében, azonban közép/hosszú távon nem lehet tudni, mikor vonul vissza a vállalat szimbolikus alakja és legfontosabb irányainak kitalálója és kommunikátora. Vajon a változás köré felépített szervezeti struktúra és kultúra kibírja legfontosabb láncszemének hiányát?

Számos példát láthattunk már, hogy egy vállalat alapítójának halála után nem tud ugyanazon az úton továbbhaladni, mint amelyet az alapító irányításával megkezdtek és ez jelentős problémákat generál a vállalat működésében, amelyre rövidtávon gyakran nem is tudják megtalálni a választ ezen vállalatok, gondolok itt például Dave Thomas halálára 2002-ben, hogy utána milyen nehezen tudott magára találni a Wendy's gyorsétterem lánc²².

Eddigi elemzésemből kiderült, hogy az Apple Inc. szervezeti struktúrája és szemléletmódja nagyon hatékony táptalajt biztosít az innovációs folyamatok véghezvitelére, amennyiben egy kicsit nyersebb megfogalmazást megengedhetnék, arra lett kitalálva. Azonban már több alkalommal említésre került, hogy a vállalat lételeme nem csak az innováció, hanem az ahhoz szorosan kapcsolódó és együtt járó változások is, erre utalt a szervezeti kultúra inkább genetikai kód irányból való megközelítése is, amely egy sokkal jövő- és változás-orientáltabb megközelítése a kultúra fogalmának. Kérdés, hogy mennyire tekinthető csak egy sima változásnak Steve Jobs kiválása a cégből. Amennyiben ezt nem egy sima vezetőváltásnak tekintjük (nem tekinthetjük annak) és ez ténylegesen bekövetkezne, akkor ez hatalmas erőpróba elé állítaná a vállalatot és érdekes kérdések merülnének fel mind az egész corporate governance feladatait illetően, hiszen az ilyen jelentőséggel bíró vezetőváltások mindig nagy feladat elé állítják a vállalatok igazgatótanácsait, mind organization development (OD) megközelítéséből (Budd Jr., J., - Marx, E., 1999).

²² A Wendy's gyorsétterem lánc közvetlenül alapítójának halála után: http://www.usatoday.com/money/industries/food/2006-05-24-wendys-usat_x.htm

A vezető pótlására mindenféleképpen egy belső ember lehet alkalmas, aki Steve Jobs mellett, az Apple sajátos vállalati kultúra adta körülményei között már sok évet eltöltött a vezetésben, tisztában van az irányokkal és a mértékekkel, valamint ismeri azokat az alapvető gondolatokat és irányokat, amelyeket Jobs fontosnak tart “gyermekének nevelésében”²³. Érdekes kérdés, hogy maga a szervezet ki tudja-e majd heverni Jobs hiányát és továbbra is azon a megkezdett és újításokkal teli úton tud tovább haladni, amely üzleti szempontból igen sikeres volt és az elmúlt években jellemezte a vállalatot, és tegye ezt úgy, hogy a vállalat érintettjei erről meg is legyenek győzve, bármilyen felkészült és jó vezető is Jobs követője. Az OD fogalmát és a szervezet megfelelését a különböző változásokra leginkább olyan esetekre használja a szakirodalom, amely technológiában való változás, “tudás” és termék rohamos ütemben bekövetkező hirtelen amortizációja külső tényezők hatására, változások a munkaerő állományban és hasonló tehát inkább makroszintű változások bekövetkezése esetén következik be, amelyhez viszonyítva vizsgálja a vállalatok és szervezetek válaszolási képességét, azonban keretrendszere egy kiváló lehetőséget nyújt számunkra, hogy megvizsgáljuk, hogy az Apple esetében forradalmian negatív változásnak bizonyuló esetleges vezető kiválás, mekkora erőpróbára készítené a szervezetet és megtudna-e felelni annak, hiszen nem csak egy szimbolikus alak válna ki a cégből, hanem annak motorja és legfőbb irányainak kitűzője, akit az érintettek egy az egyben azonosítanak a vállalattal. (Mullins, J., 1993)

A különböző témák, illetve kritériumok, amelynek egy szervezetnek meg kell felelni, hogy a változásokra reagálni tudjon a következők Mullins szerint: szervezeti kultúra, szervezeti klíma, munkavállalók kötöttsége a vállalathoz, szervezeti konfliktusok, a változás menedzselése, a fejlődés menedzselése. Az első három feltételnek, ahogy a különböző elemzésekből kiderült kompromisszumok nélkül megfelel a vállalat, valamint a kezdeti évek konfliktusos időszakait átvészelve az individuumot és a csoportokat szinkronba hozva az innováció és a változások elérése érdekében a negyedik feltételnek is megfelel a vállalat. Az utolsó kettő kritériumnak való megfelelés a jövő kérdése, hiszen ezekben jelenleg hatalmas szerepe van a vállalatot irányító Steve Jobs-nak, akinek kiválása a cégből kihívást jelent. Ezen a ponton kapcsolódik be a másik kérdés, hogy milyen vezetőt találnak majd Steve Jobs helyére, aki a változásokból adódó különböző problémáknak meg tudja majd feleltetni a

²³ Jobs gyakran használja a gyerek szót cége megnevezésekor, sőt a 80-as években bevezetett számítógépet ugyanazon a néven vezette piacra Jobs, mint az akkoriban megszületett kislánya neve, akit akkor még nem tartott sajátjának: Lisa.

vállalatot, azonban az alapkritériumoknak való megfelelés jó jel a vállalat Steve Jobs nélküli jövőjére nézve. (Mullins, J., 1993)

Nagyon nehéz időszakok következhetnének Jobs esetleges kiválásakor, de elemzésem azt sugallja, hogy a kaliforniai cég struktúrája az innováció és a változások köré lett felépítve, amiből adódóan egy ilyen hatalmas változásnak és krízisnek is meg fog tudni felelni hosszútávon a vállalat, amely jelenleg olyan előnyös stratégiai pozíciókban helyezkedik el a különböző iparágában, hogy az ínséges időszakokat ezáltal átvészelheti, azonban hosszú távon a vállalati kultúra akár Jobs nélkül is garanciát ad a sikerre.

5.3. Közeljövő

Izgalmas kérdés megvizsgálni milyen kilátások leselkednek az Apple-re a rövidtávú jövőben Steve Jobs irányításával, amelyre a dolgozat már sok helyen utalt. Ezeket a dolgozat utolsó fejezeteként most összefoglalom, kiegészítem, illetve kontextusba helyezem, amely megfelelő témát biztosít dolgozatom lezárásához.

Az iPod 2001-es bevezetése volt az a pont, amikor elkezdődött a kaliforniai vállalat másodvirágzása, és amelynek igazi eredményeit csak az elmúlt három évben aratja le a cég. Az iPod-hoz kapcsolódó különböző szolgáltatások eleinte az iTunes Store, majd az AppStore bevezetése hatalmas profitgeneráló képességei²⁴ mellett remek stratégiai helyzetbe hozta a vállalatot az okostelefonjai, illetve táblarendszerei piaci bevezetésekor, valamint a már az előzőekben kifejtett hálózati hatások következtében rengeteg eddig az Apple termékeit nem ismerő vevő számára az első lépést jelentette, hogy számítógép-vásárláskor is az alma logót válassza. Az elmúlt év hatalmas eladásai leginkább az iPhone-ok terén ugyanilyen folyamatokat fognak generálni a vállalat más üzletágaira nézve, amelyek nagyon biztató jelek.

Jelenlegi sikerességének stratégiai szempontból még egy hatalmas jelentősége van. A Microsoft és a többi számítógépgyártó stratégiai előnyt az elmúlt 10-15 évben abból a

²⁴ Az iTunes és Appstore-ból származó bevételei a vállalatnak 2009-ben 1 milliárd dollárral meghaladták a világ egyik legnagyobb zenekiadó cég a Warner Music Group bevételeit: <http://read.bi/businessinsider2010apple>

pozícióból tudott kovácsolni, hogy elterjedtségüknek köszönhetően magas váltási költségekkel (anyagi és tanulási) kellett szembenéznie egy Apple termék megvételét fejébe vevő vásárlónak legyen az magánszemély vagy üzleti vállalkozás. Ezt a gátat folyamatosan törli le az Apple, azzal, hogy rengeteg iPhone és egyéb készüléket ad el szerte a világban, amelyek a cupertinoi cég termékeivel működnek igazán tökéletesen, és ez a tény a többi üzletág eladásait is növelheti.

A 2010. október 20.-án bejelentett MacBook Air számítógépek bevezetésekor Steve Jobs megemlítette, hogy ez a modell a jövő számítógépe. Ezt azért mondhatta, mert az Apple-nek ez a válasza a manapság igen népszerű trendre, amely a “cloud computing” nevet viseli. A legújabb MacBook Air számítógépek már nem rendelkeznek sem optikai meghajtóval sem merevlemezzel, amely a vállalat Észak-Karolina-i órási információs centerével²⁵ összekombinálva hatalmas lehetőségeket rejt a jövőben, amelyet éppen a megfelelő ponton kezd meglovagolni a cég.

A BCG elemzéskor említett stratégia, mely szerint a vállalat legsikeresebb termékeit nem csak, mint finanszírozó használja fel legújabb termékeinek bevezetésekor, hanem azok technikai hátterére is tudatosan építi innovációs folyamatait, biztosítékot nyújt az Apple rövid és középtávú sikerességére. Azonban hamarosan eljön az a pont, hogy a vállalatnak szembe kell néznie termékpalettájának túldiverzifikáltságának a problémájával, amely már a 90-es években is problémát jelentett cupertinoi cég számára.

²⁵ A vállalat információs centerének a megnyitása Észak-Karolina-ban és annak jelentősége: <http://bit.ly/CNNappledatacenter>

6. Konklúzió, Összegzés

Az Apple Inc. történetének rövid bemutatása után a bevezetésben felvázolt elemzési módszerek segítségével a dolgozat szerkezeti ábráján kitűzött eszközök segítségével (Üzletágak tisztázása és azok elhelyezése a piaci környezetben, Iparági elemzés majd a Stratégiai csoportok tisztázása, Szervezet és Innováció) egy teljes képet kaphatott az olvasó a vállalat történeti, piaci, stratégiai és szervezeti háttéréről, melyben a legfontosabb észrevételeket, következtetéseket és javaslatokat folyamatosan kiemeltem, például olyanokat mint, hogy a vállalat fejősteheneit nem csak finanszírozóként használja fel, hanem új termékek innovációjának alapjai ezen termékek, vagy a hálózati hatás, mint jelenség kiemelése, de olyan kérdésekre is fény derült, hogy kik a cég legfontosabb versenytársai a különböző iparágakban, vagy az innovációt és a szervezetet hogyan tudjuk összekapcsolni esetünkben.

Mindezeket egy SWOT analízis keretében összefoglaltam, illetve olyan rendszerbe helyeztem, amely segít a dolgozat továbbgondolásában és megértésében. Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek kitűnő lehetőséget biztosított számomra, hogy a dolgozat eddigi ismereteit ne csak összefoglaljam, hanem kontextusba helyezhessem, illetve dinamizálhassam is egyben, amely később megfelelő alapot nyújtott számomra a dolgozat alapfeltevéseinek a továbbgondolásához, amelyet a következő fejezetekben tehettem meg.

A dolgozat alapfeltevései a következők voltak: Apple Inc. sikerének két kulcstényezője a vállalat kultúrájában és Steve Jobs személyében keresendő. A különböző elemzések és megközelítések, valamint az ezekből adódó következtetések kissé más kontextusba helyezték az alapvető kérdéseket.

Bebizonyításra került, hogy a kaliforniai cég sikereinek alapja a komplex innovációkban és azok kommunikálásában rejlik, amelyek kulcsa a szervezeti kultúra helyett az annál sokkal bővebb és sokat mondóbb vállalati kultúrában keresendő, amit Simon Sinek arany körök elméletével bizonyítottam be.

Steve Jobs szerepe a sikerekben megkérdőjelezhetetlen, hiszen szimbolikus alakja a vállalatnak, akit egy az egyben azonosítanak az érintettek a céggel, ahogy ez a dolgozat különböző elemzései során kiderült. Ezért azt a kérdést kellett feltenni, hogy mi történne akkor, ha valamilyen ok folytán Jobs kiválna a gépezetből. Vajon a változás köré felépített szervezeti struktúra és kultúra kibírja legfontosabb láncszemének hiányát? Itt egy kissé érdekes eszközhöz nyúltam, amely organizational development megközelítésből vizsgálta a vállalat megfelelését egy ilyen súlyú változással szemben, aminek konklúziójaként megállapításra került, hogy Jobs kiválása súlyos jelentőséggel bírna a vállalat számára, azonban a szervezet különböző tulajdonságai, illetve a vállalat kultúra adottságai miatt hosszú távon képes lesz megfelelni a vállalat ezen nehéz kihívásoknak.

A dolgozat lezárásaként egy rövid kitérőt tettem a vállalat kilátásaira a közeljövőre nézve. Itt megállapításra került, hogy a következő néhány év pozitív történéseket vetít előre vállalatra nézve, hiszen legújabb termékeik sikerei a különböző üzletágakban, illetve az ezt követő hálózati hatás hatalmas növekedési potenciálokat rejt magában.

A dolgozat végleges címe, mely ezen sorok begépelésekor született meg remélem az olvasó számára is megadja az utolsó (vagy első) darabot, annak a kocka építési folyamata során, amely dolgozatom egységét és teljességét szimbolizálja, hiszen arra a kérdésre, miszerint “Messze esik az alma a fájától?”, egybehangzóan válaszolhatjuk közösen a dolgozat elolvasása után, hogy: “Nem!”, mivel a vállalati kultúra adja meg a garanciát, hogy Steve Jobs után hosszú távon továbbra is sikeresen és innovatívan működhessen az Apple Inc..

7. Irodalomjegyzék

Annual Reports (2009): Apple Inc. Annual Reports. <http://www.annualreports.com/partners/Report/20927> Letöltve: 2010.10.23.

Apple Investor Relations (2010): Q3'10 Form 10-Q. <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NTQzMTI8Q2hpbGRJRD0tMXxUeXB1PTM=&t=1> Letöltve: 2010.10.23.

Apple Store. <http://store.apple.com/us> Letöltve: 2010.10.17.

Bakacsi Gyula: Szervezeti Magatartás és Vezetés. Aula Kiadó. Magyarország

BCG Matrix (2005). A to Z of Management Concepts & Models (2005): 43-46. Business Source Complete. EBSCO. Letöltve: 2010.10.21.

Budd Jr., J., & Marx, E. (1999): Changing Leaders: The Board's Role in CEO Succession. Harvard Business Review, 77(5), 174-176. Business Source Complete database. Letöltve: 2010.10.23.

Cavanaugh, C. (2005): Apple II. <http://www.allgame.com/platform.php?id=6> Letöltve: 2010.10.21.

Chikán Attila (2005): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó. Magyarország

Deffree, S. (2007): Acer buys Gateway, sends one-two punch to Lenovo. Electronic News. Academic Search Complete. Letöltve: 2010.10.21.

Dobák Miklós (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó. Magyarország

Franklin, P. (2010): Timeline: Apple product introductions and milestones. Reuters Online. <http://www.reuters.com/assets/print?aid=USTRE60Q4X220100127> Business Source Complete. EBSCO. Letöltve: 2010.10.23.

Freeman, E. - Harrison, J. - Wicks, C. (2007): Managing for Stakeholders. Caravan Books. Yale University Press. Egyesült Királyság

Giles, T. - Turner, N. (2010) : Apple Overtakes Microsoft in Market Capitalization (Update3). Bloomberg Businessweek. <http://www.businessweek.com/news/2010-05-26/apple-overtakes-microsoft-in-market-capitalization-update3-.html> Letöltve: 2010.10.23.

Hoós, J. (2009): Corporate governance. Aula Kiadó. Magyarország

Hornby, T. (2006): Michael Spindler: The Peter Principle at Apple. <http://lowendmac.com/orchard/06/michael-spindler-apple.html> Letöltve: 2010.10.17.

Johnson, G. - Scholes, K. - Whittington, K. (2008): Exploring Corporate Strategy - Text and Cases. Prentice Hall. Egyesült Államok

Kahney, L. (2010): John Sculley On Steve Jobs, The Full Interview Transcript. Cult of Mac. <http://www.cultofmac.com/john-sculley-on-steve-jobs-the-full-interview-transcript/63295>
Letöltve: 2010.10.23.

Mintzberg, H. - Ahlstrand, B. - Lampel, J. (1999): Reflecting on the Strategy Process. MIT Sloan Management Review. Egyesült Államok

Mullins, J. (1993): Management and organisational behavior. Pitman. Egyesült Államok

Pettigrew, A. M. (1979): On Studying Organizational Cultures. Szervezeti Magatartás c. tárgya

Porter, M. (2006): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó. Budapest

Reimer, J., (2009): Total Share: Personal Computer Market Share 1975-2005. <http://jeremyreimer.com/postman/node/329> Letöltve: 2010.10.23.

Sculley, J. - Byrne, A. J (1987): Odyssey - Pepsi to Apple. Fontana/Collins. Egyesült Államok

Sinek, S. (2009): Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portfolio. Egyesült Államok

Wikinvest (2010): Research & Development Expense . http://www.wikinvest.com/wiki/R%26D_%25_of_Total_Revenue Letöltve: 2010.10.23.

Young, J. - Simon, W. L. (2005): iCon. Steve Jobs. The Greatest Second Act in the History of Business. John Wiley & Sons. Egyesült Államok

Zasky, J. (2000): Steve Wozniak The Failure Interview. http://failuremag.com/index.php/site/print/steve_wozniak_interview/

8. Lábjegyzetek Jegyzéke

1 Kitűnően példázza ezt a következő videó 2 perc 51 másodperctől: <http://www.youtube.com/watch?v=BCgB5fITxA4>). A "Pirates of silicon valley" című film részlete, amiben Steve Wozniak a HP vezetéséhez megy, akiknek bemutatja legújabb találmányát, fejlesztését: egy számítógépet az átlag embereknek.

2 "Computers are like a bicycle for our minds." http://www.youtube.com/watch?v=ob_GX50Za6c

3 Az Apple teljes oldalas hirdetése a Wall Street Journalban: Welcome IBM! Seriously <http://www.globalnerdy.com/wordpress/wp-content/uploads/2008/11/welcome-ibm-seriously.jpg>

4 Steve Jobs legendás mondata a hezitáló John Sculley felé: "Do you want to sell sugar water for the rest of your life, or do you want to come with me and change the world?"

5 A híres reklám 1984-ből: <http://www.youtube.com/watch?v=HhsWzJo2sN4>

6 "Think Different" reklámfilm: <http://www.youtube.com/watch?v=4oAB83Z1ydE>

7 A Microsoft marketingkampánya a WM7 bevezetésekor: <http://www.youtube.com/watch?v=P5VQPtfOsgc> és <http://read.bi/businessinsider1billion> (<http://www.businessinsider.com/microsoft-spending-nearly-1-billion-marketing-windows-phone-7-and-kinect-a-boon-for-media-companies-2010-10>)

8 Több, mint 300 bolt világszerte: <http://www.apple.com/retail/storelist/>

9 Olcsóbb tárolási lehetőségeket, illetve a készletfelhalmozást elkerülvén: <http://bit.ly/cXqh2M> (<http://www.ipadforums.net/ipad-general-discussions/5714-wow-i-know-these-made-china-but-direct-shipping-china.html>)

10 A Microsoft egyenlőre nem érzi a súlyát ennek az iparágnak, de lehet, hogy csak azért, mert nincsen megfelelő válasza az iPad-re? <http://www.businessinsider.com/intel-gets-the-ipad-does-microsoft-2010-10>

11 Az első Windows Mobile 7 reklám: <http://bit.ly/avv0hd> (http://www.youtube.com/watch?v=EHIN21ebeak&feature=player_embedded)

12 “Apple beats with two hearts: our California heart and the heart of the local company”
Mike Spindler, Apple International, senior alelnök, 1987

13 Egy kis betekintés a cég mindennapi életébe és légkörébe: <http://www.youtube.com/watch?v=J9GGdsepMGU>

14 Chikán Attila a “core competencies” angol kifejezést magyarra fordítva “lényegi képesség”-nek nevezi, ezért én is ezt a szót használom a dolgozat egészében.

15 Az Apple és Microsoft kutatás és fejlesztési költségeinek összehasonlítása: <http://read.bi/businessinsiderrandd> (<http://www.businessinsider.com/15-amazing-facts-about-apple-2010-10#apple-spent-only-17-billion-on-research-and-development-last-year-microsoft-with-smaller-sales-and-vastly-slower-growth-spent-87-billion-14>)

16 Fortune magazin: A világ 50 legcsodáltabb vállalata: http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/full_list/

17 Interbrand: A legértékesebb világmárkák százas listája: <http://bit.ly/interbrandtop100> (<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx>)

18 Folyamatban lévő perek a mobiltelefongyártók között: [DL_MobileLawsuits2-thumb-640xauto-17037.png](http://www.dl.com/images/thumb/640xauto-17037.png)

19 Simon Sinek: How great leaders inspire action. <http://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>

20 Angolul ez sokkal kifejezőbb: “Genetic coding imprints notions of identity and values as culture does, but in so doing suggests a sense of forward-looking, a sense that everything done today is an investment in the future, not an expression of the past. The code is constant over a lifetime, but cells can change.” (Sculley, J. - Byrne, A. J, 1987) 430. o.

21 Az Apple szubkultúráról/klánról írt leghíresebb anyag Leander Kahney nevéhez fűződik, aki több száz oldalban foglalta össze az Apple-társadalom különböző sajátosságait és érdekességeit The Cult of Mac című kötetében.

22 A Wendy’s gyorsétterem lánc közvetlenül alapítójának halála után: http://www.usatoday.com/money/industries/food/2006-05-24-wendys-usat_x.htm

23 Jobs gyakran használja a gyerek szót cége megnevezésekor, sőt a 80-as években bevezetett számítógépet ugyanazon a néven vezette piacra Jobs, mint az akkoriban megszületett kislánya neve, akit akkor még nem tartott sajátjának: Lisa.

24 Az iTunes és Appstore-ból származó bevételei a vállalatnak 2009-ben 1 milliárd dollárral meghaladták a világ egyik legnagyobb zenekiadó cég a Warner Music Group bevételeit: <http://read.bi/businessinsider2010apple> (<http://www.businessinsider.com/15-amazing-facts-about-apple-2010-10#itunes-apples-online-music-video-and-app-store-racked-up-sales-of-4-billion-last-year-thats-1-billion-more-revenue-than-the-3-billion-generated-by-one-of-worlds-biggest-music-companies-warner-music-group-7>)

25 A vállalat információs centerének a megnyitása Észak-Karolina-ban és annak jelentősége: <http://bit.ly/CNNappledatacenter> (http://money.cnn.com/news/newsfeeds/gigaom/mobile/2010_10_25_apples_new_north_carolina_data_center_ready_to_roll.html)

9. Ábrajegyzék

1. Ábra: A dolgozat szerkezeti felépítése (saját szerkesztés)
2. Ábra: Az Apple Inc. üzletágainak BCG mátrixa (saját szerkesztés) (számítások: 1. Melléklet)
3. Ábra: Az Apple két legnagyobb versenytársával a különböző üzletágakban.
Forrás: <http://omgzam.com/wp-content/uploads/2010/04/versus15.jpg>
4. Ábra: Hátlap: <http://www.facsimilemagazine.com/2009/08/images/hungryfoolish.jpg>

10. Melléklet

1. Melléklet: BCG Mátrix számításaihoz felhasznált adatok

Net Sales by Product:	Nine Months Ended 6/26/2010	S z á z a l é k o s Részesedése a Termékeknek a Bevételekből (Szerző)	Sorrend
Desktops (a)	4,525	10.1%	4
Portables (b)	8,084	18.0%	2
Total Mac Net Sales (A+B)	12,609	28.1%	
iPod	6,797	15.1%	3
Other music related products and services (c)	3,705	8.3%	5
iPhone and related products and services (d)	16,357	36.4%	1
iPad and related products and services (e)	2,166	4.8%	6
Peripherals and other hardware (f)	1,337	3.0%	8
Software, service and other sales (g)	1,911	4.3%	7
Total Net Sales	44,882	100.0%	

Market Share	2010 Eladott Darabszám Szerint Világviszonylatban	(Az alább látható forrásokból: circa)	Legnagyobb Üzletági Versenytárs
Számítógépek	5%		Sony Vaio
Okostelefonok	13%		HTC, Nokia, Blackberry
Zenelejátszók	75%		Sandisk
iPad	Egyenlőre ennek nincs értelme, mert az Apple egy teljesen új piacot hozott létre.		

Annual Reports (2009): Apple Inc. Annual Reports. <http://www.annualreports.com/partners/Report/20927>
Letöltve: 2010.10.23.

Apple Investor Relations (2010): Q3'10 Form 10-Q. <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NTQzMTI8Q2hpbGRJRD0tMXxUeXBIPtM=&t=1> Letöltve: 2010.10.23.

<http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NTQzMTI8Q2hpbGRJRD0tMXxUeXBIPtM=&t=1>

<http://arstechnica.com/hardware/news/2010/01/while-pc-market-rebounds-apple-slips-into-5th-place-in-us.ars>

"RIM BlackBerry Still Rules, but Apple iPhone Gains in Smartphone Market." Channel Insider (2010): 1. Business Source Complete. EBSCO. Web.

http://index.hu/tech/cellanaplo/2010/10/12/a_nokia_orzi_vezeto_szerepet_az_okostelefon-piacon/

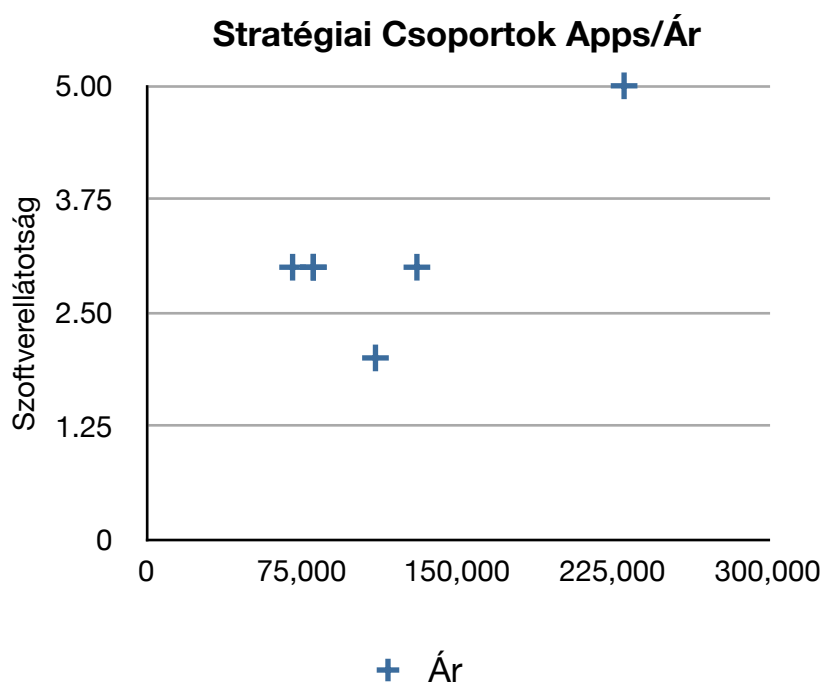
http://www.itbusiness.hu/rsscsatorna/Az_alma_hatalma.html

<http://arstechnica.com/apple/news/2009/02/mac-market-share.ars>

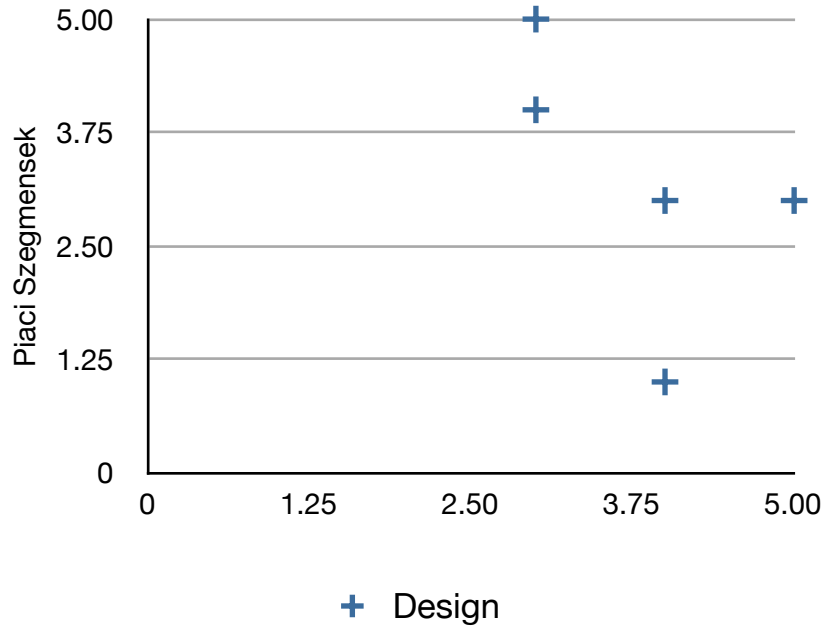
http://www.afterdawn.com/news/article.cfm/2009/09/09/ipod_market_share_at_73_8_percent_225_million_ipods_sold_more_games_for_touch_than_psp_nds_apple
(Annual Reports, 2009)

2. Melléklet: Stratégiai csoportok táblázat és számítások

Márka	Stratégiai Dimenziók						
	Termékvál- aszték/ Szakoso- dás	Márkaelis- mertetés	Ár (Ft)	Design	Vertikális Integráció	Háttérso- lgáltatá- sok/ Szoftve- rek	Piaci Sze- gmen- sek Lefe- dése
Apple	Szűk	5	230,000	5	iOS	5	3
Blackberry	Szűk	4	110000	4	Blackberry	2	1
HTC	Széles	4	130000	4	Android	3	3
LG	Széles	3	80000	3	A n d r o i d / Windows Mobile	3	4
Nokia	N a g y o n Széles	5	70000	3	Symbian	3	4
Samsung	Széles	3	80000	3	A n d r o i d / Windows Mobile	3	5



Stratégiai Csoportok Design/Szegmensek



Források:

Az árak bekezdésének a <http://www.gsmline.hu/> internetes áruház kártyafüggetlen, érintőképernyős 16 GB belsőmemóriával ellátott telefonjai alapján készült

<http://www.gsmline.hu/>

A Termékválaszték a gyártók saját honlapjain lévő okostelefonokat veszi számításba: <http://www.samsung.com/hu/>, <http://www.apple.com/>, <http://www.lg.com/hu/mobiltelefon/mobiltelefon-keszulekek/index.jsp>, <http://www.htc.com/www/>, <http://www.blackberry.com/>.

A Design kérdésében a szerző önkényesen döntött, képek alapján.

Az Apple kártyafüggetlen ára nem igazán a valóságot tükrözi, hiszen jelentéktelen azon vásárlók száma, akik ilyen úton keresztül veszik meg a készüléket, köszönhetően a már említett speciális üzleti modell konstrukcióra, amelyet az Apple kifejlesztett.

3. Melléklet: Harmadik hullámos vállalatok összehasonlító táblázata (Sculley, J. - Byrne, A. J, 1987, 139-141. o.):

Tulajdonság	Második Hullám	Harmadik Hullám
Szervezet	hierarchikus	hálózat
Output	piaci részesedés	piac kreálása
Fókusz	intézmény	egyén
Stílus	strukturált	rugalmas
Az erő forrása	stabilitás	változás
Struktúra	önállóság	interdependenciák
Kultúra	tradíció	genetikus kód
Misszió	célok/stratégiai tervek	identitás/irányok/értékek
Leadership	dogmatikus	inspiratív
Minőség	a megengedhető legjobb	nincs kompromisszum
Elvárások	biztonság	egyéni növekedés/fejlődés
Státusz	cím és rang	“making difference”
Forrás	pénz	információ
Előny	"better sameness"	jelentőségteljes különbségek
Motiváció	versenyezni	építeni/újat létrehozni

4. Melléklet: Az Apple Inc. eredeti angol nyelvű missziója és víziója

A 80-as években kitűzött alap vízió:

“Man is the creator of change in this world. As such he should be above systems and structures, and not subordinate to them.”

http://www.brandingstrategyinsider.com/brand_loyalty/

Tim Cook által megfogalmazott nem hivatalos vízió:

We believe that we're on the face of the Earth to make great products, and that's not changing. We're constantly focusing on innovating. We believe in the simple, not the complex. We believe that we need to own and control the primary technologies behind the products we make, and participate only in markets where we can make a significant contribution.

<http://www.macrumors.com/2009/01/22/tim-cooks-view-of-the-apple-philosophy/>

Hivatalos misszió 2010:

Apple designs Macs, the best personal computers in the world, along with OS X, iLife, iWork, and professional software. Apple leads the digital music revolution with its iPods and iTunes online store. Apple reinvented the mobile phone with its revolutionary iPhone and App Store, and has recently introduced its magical iPad which is defining the future of mobile media and computing devices.

<http://www.apple.com/investor/>

5. Melléklet: "Az Apple és az első gondolat" munkacímű kérőívem eredményei

Mi jut eszedbe, arról, hogy Apple?	Lehetőségek:					
	Semmi	Design, szép termékek, egyszerűen használható	Innováció	Más dimenzió	Egyéb	Összes Válaszó
Válaszok:						
Válaszadók:	1	5	12	6	5	29
Válaszadók százalékban kifejezve:	3.45%	17.24%	41.38%	20.69%	17.24%	100.00%
Rendelkezel Apple termékkel? Igen:	0	1	6	6	3	16

Egyéb:

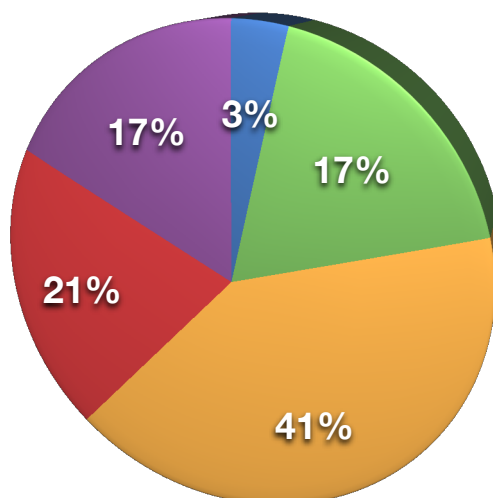
2 darab: drága

1 darab: fehér

1 darab: sznobság és semmi értelme

1 darab: Steve Jobs és Bill Gates párharca

Kérdőív



- Semmi
- Design, szép termékek, egyszerű használhatóság
- Innováció
- Más dimenzió
- Egyéb



<http://www.mattedmundson.com/wp-content/uploads/2010/06/TheGoldenCircle.png>



Stay hungry. Stay foolish.

