

**Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Συγκριτική μελέτη στις στρατηγικές  
μάρκετινγκ που ακολούθησαν οι εταιρείες  
Apple, Dell και HP**

**ΣΤΑΜΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ του Ιωάννη ΑΜ 14590**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**  
**ΝΤΟΒΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2016**

# ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η βιομηχανία των υπολογιστών είναι άκρως ανταγωνιστική και χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών και από την τιμή του ανταγωνισμού. Παράγοντες όπως η τεχνολογία, τα επίπεδα εισοδήματος και η χρήση του διαδικτύου είναι κινητήριες δυνάμεις της ανάπτυξης του κλάδου. Είναι μια βιομηχανία που συνεχώς μεταβάλλεται, αναπτύσσεται και εξελίσσεται, με αποτέλεσμα να επιβιώνουν μόνο όσες επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και να συμβαδίσουν με τις τρέχουσες κάθε φορά εξελίξεις χωρίς όμως να παραβλέπουν τις ανάγκες της κάθε εποχής. Σε αυτήν τη βιομηχανία η Dell, η Apple και η HP έχουν ακολουθήσει διαφορετικές στρατηγικές για να επιτύχουν.

Οι εταιρείες αυτές έχουν αναπτύξει διάφορα στρατηγικά προγράμματα και τεχνικές, τα οποία έχουν καταφέρει να τις αναδείξουν ως leaders στην αγορά των υπολογιστών για διαφορετικά χαρακτηριστικά την κάθε μία. Η μία είναι η κυρίαρχος στις άμεσες πωλήσεις, η άλλη στην πελατειακή εστίαση και η τρίτη για τις περιβαλλοντικές της ιδιαιτερότητες καθώς και για την ευρεία γκάμα υπολογιστών.

# Πίνακας περιεχομένων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
Πίνακας περιεχομένων.....	3
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.1 ΈΝΝΟΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	8
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	10
1.3 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	12
1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> – APPLE Inc.....	18
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	19
2.2 Η ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ APPLE (1976 – 1980) .....	21
2.3 ΤΟ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ “LISA” ΚΑΙ Ο MACINTOSH (1981-1989) .....	24
2.4 THE POWERBOOK AND APPLE’s SHORT –TEAM DECLINE (1990-1997).....	25
2.5 ΕΝΑ ΝΕΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ (1998 – σήμερα) .....	27
2.6 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ APPLE ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ.....	29
2.7 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	30
2.8 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	32
2.9 ΠΡΟΪΟΝΤΑ APPLE .....	33
2.9.1 I Mac .....	33
2.9.2 Macbook.....	34
2.9.3 iPhone .....	35
2.9.4 iPad.....	36
2.9.5 iPod.....	38
2.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ APPLE .....	39
2.10.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ APPLE .....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> – DELL COMPUTER .....	46
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	47
3.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ .....	53

3.3 ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ Dell-DELL COMPUTERS Inc.....	54
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ DELL.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> – HEWLETT PACKARD COMPANY (HP).....	67
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	68
4.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	69
4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> – ΣΥΓΚΡΙΣΗ.....	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 <sup>ο</sup> - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	95
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	95
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	95
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ.....	95

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Apple II.....	22
Εικόνα 2: Apple III.....	22
Εικόνα 3: IMac.....	33
Εικόνα 4: Macbook.....	34
Εικόνα 5: iPhone.....	35
Εικόνα 6: iPad.....	36
Εικόνα 7: iPod.....	38
Εικόνα 8: Michael Dell.....	47
Εικόνα 9: Michael Dell 1983.....	54
Εικόνα 10: Εργοστάσιο της Dell στη Βόρεια Καρολίνα.....	58
Εικόνα 11: Bill Hewlett – David Packard.....	69
Εικόνα 12: The original Polly & Jake Garage.....	70
Εικόνα 13: The birthplace of HP.....	71
Εικόνα 14: Office HP.....	72

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια βιομηχανία των προσωπικών υπολογιστών κοστολογείται για 215 δισεκατομμύρια αμερικανικά δολάρια και αναμένεται να αυξηθεί κατά 3-4% κατά τα επόμενα πέντε χρόνια. Η περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού κυριαρχεί στον κλάδο με μερίδιο 34% της αγοράς. Η βιομηχανία επηρεάζεται σημαντικά από παράγοντες όπως το επίπεδο των εισοδημάτων, την τεχνολογική καινοτομία, την εκπαίδευση του υπολογιστή και τη χρήση του διαδικτύου. Η εισαγωγή φορητών υπολογιστών και ultrabooks έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη της βιομηχανίας των υπολογιστών με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αναλυτική περιγραφή των εταιρειών Dell, Apple και HP καθώς και η σύγκριση των στρατηγικών που έχει ακολουθήσει η κάθε μία.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγική αναφορά στον κλάδο του marketing καθώς και στις στρατηγικές μάρκετινγκ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική περιγραφή της εταιρείας Apple. Παρουσιάζονται πληροφορίες σχετικά με την ίδρυση της, τα προϊόντα της, τη στρατηγική της και τα οικονομικά στοιχεία της.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ιστορική αναδρομή και τα προϊόντα της εταιρείας Dell. Επίσης παρατίθενται πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές και τη στρατηγική που ακολουθεί.

Στη συνέχεια αναλύεται η εταιρεία Hewlett-Packard. Ανάμεσα στις πληροφορίες που παρουσιάζονται υπάρχουν στοιχεία για την ιστορική αναδρομή της, τα προϊόντα της, τα οικονομικά στοιχεία, τους συνεργάτες της καθώς και για τη στρατηγική της.

Τέλος, ακολουθεί η σύγκριση των στρατηγικών των τριών εταιριών καθώς και τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> – MARKETING



## 1.1 ΈΝΝΟΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σημείο εκκίνησης και τέρματος κάθε επιχειρηματικής στρατηγικής είναι ο αγοραστής και συγκεκριμένα οι ανάγκες του. Όταν μια επιχείρηση λειτουργεί με την έννοια αυτήν, τότε λέμε ότι η εταιρεία έχει υιοθετήσει την ιδεολογία του μάρκετινγκ. Η ιδεολογία αυτή στηρίζεται αφενός στον έντονο, διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμούς των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον αγοραστή και αφετέρου να αναγνωρίζει και να υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή.

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να ανταποκριθεί στην αποστολή της χρησιμοποιώντας τους πόρους της, είναι υποχρεωμένη να εκτελέσει ένα σύνολο λειτουργιών. Για να εκμεταλλευθεί τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαίρεση, την κατανομή και κατά συνέπεια την εξειδίκευση της εργασίας, διασπά το σύνολο των λειτουργιών και αναθέτει την εκτέλεσή τους σε διάφορες οργανωτικές μονάδες. Η επιχείρηση θεωρείται σαν ένα σύστημα που αποσκοπεί στην ικανοποίηση αναγκών πελατών με ανταμοιβή το κέρδος. Προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο κέρδος είναι απαραίτητη η συσχέτιση των δυνατοτήτων παραγωγής της επιχείρησης με τις βασικές ανάγκες των πελατών.

Υπάρχουν διαφορετικές οπτικές προσεγγίσεις για την έννοια του μάρκετινγκ. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένοι:

- ❖ Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ: το 1948, όρισε το Μάρκετινγκ ως *ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη.*
- ❖ Ο Martin Bell, καθηγητής του Μάρκετινγκ, όρισε το Μάρκετινγκ στη δεκαετία του 1970, ως *ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μέσων της ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης.*
- ❖ Ο Philip Kotler, ο πιο διάσημος ίσως θεωρητικός και καθηγητής του Μάρκετινγκ θεωρεί ότι *είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα, που έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων μέσα από τη διαδικασία των συναλλαγών.*



Ο Kotler κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1980 και 1990 χαρακτηρίζει το Μάρκετινγκ ως κοινωνική διαδικασία, γιατί θεωρεί ότι τελικά συνδέεται άμεσα με την ευημερία, την οικονομική ανάπτυξη και την πρόοδο της κοινωνίας· γι' αυτό και δηλώνει με έμφαση: «Το Μάρκετινγκ είναι ο καταλύτης για την οικονομική ανάπτυξη. Χωρίς μια φιλοσοφία και μια νοοτροπία που συνεχώς προβληματίζεται για τους καλύτερους τρόπους με τους οποίους μπορείς να δώσεις αξία στους πελάτες, δε μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Πρόκειται για μια φιλοσοφία βελτίωσης των συνθηκών της ζωής και προσθήκη μιας δυναμικής διάστασης στην οικονομική ανάπτυξη».

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η έννοια του μάρκετινγκ αρχίζει με μία καλά προσδιορισμένη αγορά, εστιάζεται στις ανάγκες του πελάτη, συντονίζει όλες τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ που επηρεάζουν τους καταναλωτές και παράγει κέρδη δημιουργώντας μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, οι οποίες βασίζονται στην αξία και την ικανοποίηση του πελάτη.

## 1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει σύμφωνα με τους Drumwright and Kosnik 1992:

- 1) Να ορίζει ξεκάθαρα την αγορά που η επιχείρηση επέλεξε να εξυπηρετήσει.
- 2) Να τοποθετεί την επιχείρηση και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, έτσι ώστε να δίδει έμφαση στα διαφορικά τους πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού.
- 3) Να θέτει το σημαντικό πρόβλημα της κατάλληλης χρονικής στιγμής εισόδου στην αγορά και εξόδου από αυτήν.
- 4) Να εστιάζεται α) στις μεταβλητές που αποτελούν τα κρίσιμα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση και β) στο όραμα και στις αξίες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά μέσω της οποίας θα επιτευχθεί η επιχειρησιακή αποστολή.
- 5) Να παρέχει στην επιχείρηση την ευλυγισία που απαιτείται για την επιτυχημένη αντίδρασή της στις ενέργειες των ανταγωνιστών και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
- 6) Να ολοκληρώνει συμπληρώνοντας τις προσπάθειες μάρκετινγκ με τις στρατηγικές των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.
- 7) Να υιοθετεί τη μακροπρόθεσμη προοπτική αντί της βραχυπρόθεσμης.

Η αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ ενημερώνει αλλά και επηρεάζει την ανάπτυξη στρατηγικής σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα και οργανωσιακά πλαίσια της επιχείρησης. αυτό είναι εφικτό εξαιτίας του ρόλου που παίζει το μάρκετινγκ ως γέφυρα που ενώνει όλες τις διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης. (Σιώμκος, 2004)

Οι «καλές» στρατηγικές μάρκετινγκ έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ❖ Να έχουν εσωτερική συνοχή και συνέπεια
- ❖ Να είναι διατυπωμένες ξεκάθαρα, με απλό τρόπο και με σαφήνεια. Να ορίζουν επιπλέον το πώς η εφαρμογή τους θα επηρεάσει τη συμπεριφορά του καταναλωτή προς την επιθυμητή κατάσταση.

- ❖ Να είναι συνεπείς με τη συγκεκριμένη κατάσταση και να είναι λογικά συνδεδεμένες με την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ.
- ❖ Να περικλείουν κάποιο βαθμό κινδύνου.
- ❖ Να υπάρχουν οι απαραίτητοι για την υλοποίηση τους πόροι
- ❖ Να είναι υλοποιήσιμες πρακτικά, να αναφέρονται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και να είναι μετρήσιμες.
- ❖ Να έχουν ένα χρονικό ορίζοντα στον οποίο θα υλοποιηθούν.

Συγκεκριμένα οι στρατηγικές μάρκετινγκ εκφράζονται με βάση ένα ή συνδυασμό των παρακάτω:

- 1) Επιλογές
- 2) Καταναλωτές – στόχοι
- 3) Ανταγωνιστές – στόχοι
- 4) Στρατηγική πυρήνα, γνωστή και ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

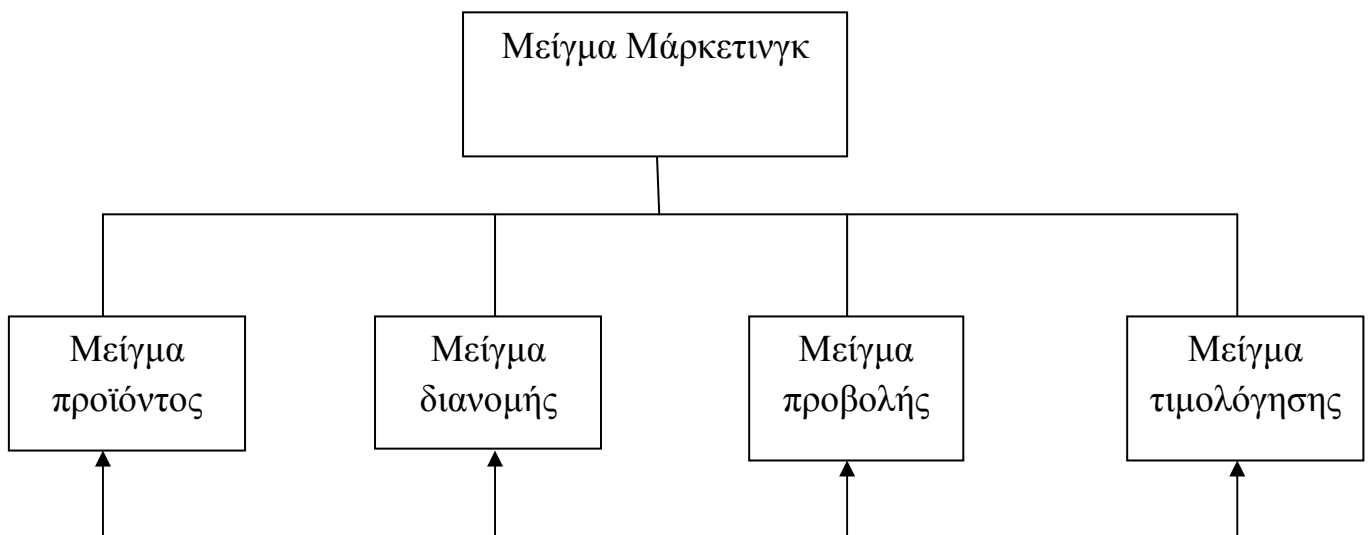
Κάθε στρατηγική μάρκετινγκ έχει ένα κεντρικό προσανατολισμό ή μια στρατηγική εστίαση, η οποία είναι προσανατολισμένη είτε περισσότερο βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα.

Η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του ετήσιου σχεδίου μάρκετινγκ κάποιας μάρκας προϊόντος. Ορίζει τη συμπεριφορά ή τις αλλαγές στη συμπεριφορά μιας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών στους οποίους στοχεύει η επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Επιπλέον, η στρατηγική μάρκετινγκ ορίζει το πώς το κάθε ένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να διοικηθεί, προκειμένου να επηρεάσει τη συμπεριφορά του καταναλωτή προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων μάρκετινγκ της επιχείρησης.

### 1.3 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι ένα σύστημα μεταβλητών που συνδέονται μεταξύ τους και σχεδιάστηκαν για να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών και τους στόχους που θέτει η επιχείρηση. Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιεί ο υπεύθυνος μάρκετινγκ με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει την ανταπόκριση που επιθυμεί από το στοχευόμενο τμήμα της αγοράς. Τα στοιχεία που αποτελούν το μείγμα μάρκετινγκ είναι τα τέσσερα επιμέρους μίγματα που παρουσιάζονται στο παρακάτω **διάγραμμα 1**. (Σιώμκος, 2004)

**Διάγραμμα 1: Το Μείγμα Μάρκετινγκ**



**Πηγή: Σιώμκος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**

Η λέξη μείγμα υπογραμμίζει το γεγονός ότι για το μάρκετινγκ η παραλλαγή, η ποικιλία, η διαφοροποίηση και η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων είναι ο κανόνας και όχι η εξαίρεση. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο επιλογών που πάρθηκαν ελεύθερα για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός μίγματος αγοράς στόχου. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ είναι ελεγχόμενες μεταβλητές. Ωστόσο όπως μπορούμε να δούμε και από το παραπάνω διάγραμμα, τα τέσσερα αυτά υποσύνολα αλληλοεξαρτώνται και αλληλοσυσχετίζονται.

Επιπλέον το μείγμα μάρκετινγκ υπογραμμίζει τη συμβολή του μάρκετινγκ στη δημιουργία χρησιμότητας. Χρησιμότητα είναι τα οφέλη που αντλεί ο καταναλωτής, είναι οι αξίες προς τις οποίες προσβλέπει. Χρησιμότητα είναι η δύναμη ικανοποίησης αναγκών. Για να ικανοποιηθεί μια ανάγκη δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη ενός κατάλληλου αγαθού αλλά χρειάζεται να υπάρχει και το κατάλληλο αγαθό στον κατάλληλο τόπο, τον κατάλληλο χρόνο και να διατίθεται με τις κατάλληλες συνθήκες συναλλαγής.

Η επιχείρηση θα προσπαθήσει να επιτύχει το στόχο με την επιλογή του μείγματος μάρκετινγκ. Το τι θα γίνει, δηλαδή οι πωλήσεις και τα κέρδη, θα κρίνουν την αποτελεσματικότητα και την οικονομικότητα. Η πρώτη συγκρίνει προγραμματισθέντα και επιτευχθέντα αποτελέσματα. Η δεύτερη μας δίνει το βαθμό εφαρμογής της οικονομικής αρχής. (Σιώμοκος, 2004)

Το άριστο μείγμα μάρκετινγκ είναι αυτό που ικανοποιεί σε δεδομένο χρονικό διάστημα τις ανάγκες της αγοράς στόχου συμβάλλοντας παράλληλα στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων, σε λειτουργικό και εταιρικό επίπεδο. Προϋποθέτει μελέτη, ισοδύναμη κατανομή προσοχής και πόρων και στα τέσσερα στοιχεία του. Όλα είναι εξίσου απαραίτητα και κρίσιμα στην αγορά, καθώς όλα μαζί συνδυαστικά θα προτείνουν μια επιτεύξιμη λύση.

## 1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η στρατηγική μάρκετινγκ απορρέει – σχετίζεται λειτουργικά με την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά στόχο. Ο προσδιορισμός της αγοράς στόχου προκύπτει από την προηγηθείσα ανάλυση πιθανότατα από τη SWOT ανάλυση. Η τοποθέτηση προκύπτει από την ανάλυση ανταγωνισμού της αγοράς στόχου. Εννοείται ότι είναι η τοποθέτηση αυτή η οποία καθοδηγεί σχεδόν απόλυτα το επικοινωνιακό – προωθητικό μίγμα της όποιας στρατηγικής και πάντως οπωσδήποτε «υλοποιείται» ορατά μέσω της διαφήμισης.

Κατόπιν τούτο ο μάνατζερ προσδιορίζει την ευρεία στρατηγική δηλαδή τη βασική ιδέα μέσω της οποίας θα επιδιωχθεί η επίτευξη των στόχων. Εδώ μπαίνει το ζήτημα των εναλλακτικών λύσεων. Κάθε στόχος μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες εναλλακτικές πολιτικές και κάθε πολιτική με διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές.

Οι καταναλωτές – στόχοι βρίσκονται στο επίκεντρο της στρατηγικής μάρκετινγκ. Η εταιρία εντοπίζει τη συνολική αγορά, τη χωρίζει σε μικρότερα τμήματα, επιλέγει τα πιο ελπιδοφόρα τμήματα και εστιάζει την προσοχή της στην εξυπηρέτησή τους. Σχεδιάζει ένα μίγμα μάρκετινγκ χρησιμοποιώντας μηχανισμούς οι οποίοι τελούν υπό τον έλεγχό της: προϊόν, τιμή, τόπος και προώθηση.

Η εταιρία ασχολείται με ανάλυση μάρκετινγκ, σχεδιασμό, υλοποίηση και έλεγχο για να βρει το καλύτερο μίγμα μάρκετινγκ και να προβεί σε ενέργειες. Η εταιρία χρησιμοποιεί αυτές τις ενέργειες για να είναι σε θέση να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται προς το περιβάλλον μάρκετινγκ. Για να επιτύχουν στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά οι εταιρίες πρέπει να έχουν στο επίκεντρό τους τον πελάτη και να αποσπών πελάτες από ανταγωνιστές προσφέροντάς τους μεγαλύτερη αξία. Όμως, για να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τους καταναλωτές η εταιρία πρέπει πρώτα να καταλάβει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Επομένως το καλό μάρκετινγκ απαιτεί μια προσεκτική ανάλυση των καταναλωτών.

Κύριο ρόλο σε αυτή τη διαδικασία παίζει η κατανόηση της συμπεριφοράς του αγοραστή. Οι εταιρίες γνωρίζουν ότι δεν μπορούν να ικανοποιήσουν όλους τους καταναλωτές σε μια δεδομένη αγορά, τουλάχιστον όχι όλους τους καταναλωτές με

τον ίδιο τρόπο. Υπάρχουν πάρα πολλά είδη καταναλωτή με πάρα πολλά είδη αναγκών, ενώ μερικές εταιρίες είναι σε καλύτερη θέση να εξυπηρετήσουν ορισμένα τμήματα της αγοράς. Αυτό έχει ως συνέπεια κάθε εταιρία να πρέπει να χωρίσει τη συνολική αγορά, να επιλέξει τα καλύτερα τμήματα και να σχεδιάσει στρατηγικές για να εξυπηρετήσει επικερδώς τα επιλεγέντα τμήματα καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει πέντε στάδια: μέτρηση και πρόβλεψη ζήτησης, τμηματοποίηση της αγοράς, στόχευση της αγοράς, χωροθέτηση της αγοράς και ανταγωνιστική χωροθέτηση.

#### ❖ Πελάτες – στόχοι

Οι εταιρίες έχουν ως σκοπό τους να εξυπηρετούν τους πελάτες τους, αλλά αυτό πρέπει να το κάνουν μέσα σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχουν πολλές άλλες επιρροές. Στο πιο ευρύ επίπεδο βρίσκεται το μικροπεριβάλλον των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών επιρροών τις οποίες αντιμετωπίζουν επίσης ένα μοναδικό μικροπεριβάλλον, που περιλαμβάνει προμηθευτές, ανταγωνιστές, κανάλια διανομής και ομάδες κοινού οι οποίες δεν είναι κατ' ανάγκη πελάτες. (Αρχές του μάρκετινγκ, Kotler, Amstrong, Saunders, Wong 1999).

#### ❖ Το ανταγωνιστικό περιβάλλον

Ας υποθέσουμε ότι μια εταιρεία εξετάζει πιθανές αγορές για βρει ένα πιθανό νέο προϊόν. Πρώτον, η εταιρεία πρέπει να εκτιμήσει το σημερινό και το μελλοντικό μέγεθος της αγοράς και των τμημάτων της. Για να εκτιμήσει το σημερινό μέγεθος της αγοράς η εταιρεία πρέπει να εντοπίσει όλα τα ανταγωνιστικά προϊόντα, να εκτιμήσει τις σημερινές πωλήσεις των προϊόντων αυτών και να αποφασίσει αν η αγορά είναι αρκετά μεγάλη για να υποστηρίξει επικερδώς άλλο ένα προϊόν.

Εξίσου σημαντική είναι η μελλοντική ανάπτυξη της αγοράς. Οι εταιρίες θέλουν να εισέλθουν σε αγορές οι οποίες εμφανίζουν σημαντικές αναπτυξιακές προοπτικές. Οι δυνατότητες ανάπτυξης μπορεί να εξαρτώνται από το ρυθμό ανάπτυξης ομάδων κάποιας ηλικίας, εισοδήματος και εθνικότητας οι οποίες χρησιμοποιούν το προϊόν. Η ανάπτυξη μπορεί επίσης να σχετίζεται προς μεγαλύτερες εξελίξεις στο περιβάλλον, όπως οι οικονομικές συνθήκες, ο δείκτης εγκληματικότητας και οι αλλαγές στον τρόπο ζωής.

Η πρόβλεψη της επίπτωσης αυτών των περιβαλλοντικών δυνάμεων είναι δύσκολη, αλλά είναι αναγκαία για να ληφθούν αποφάσεις για την αγορά. Οι ειδικοί στις πληροφορίες μάρκετινγκ της εταιρείας πιθανόν να χρησιμοποιούν περιβαλλοντικές τεχνικές για τη μέτρηση και την πρόβλεψη της ζήτησης. Αν η πρόβλεψη της ζήτησης φαίνεται καλή, στη συνέχεια η εταιρεία αποφασίζει πώς να εισέλθει στην αγορά.

Η αγορά απαρτίζεται από πολλούς τύπους πελατών, προϊόντων και αναγκών. Ο μάρκετερ πρέπει να αποφασίσει ποια τμήματα προσφέρουν τις καλύτερες ευκαιρίες για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Οι καταναλωτές ομαδοποιούνται με ποικίλους τρόπους σύμφωνα με γεωγραφικούς παράγοντες, δημογραφικούς παράγοντες, ψυχογραφικούς παράγοντες και παράγοντες οι οποίοι χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά. Η διαδικασία της διαίρεσης μιας αγοράς σε ομάδες αγοραστών με διαφορετικές ανάγκες, χαρακτηριστικά ή συμπεριφορά, οι οποίοι ίσως χρειάζονται ξεχωριστά προϊόντα ή μίγματα μάρκετινγκ, ονομάζεται τμηματοποίηση της αγοράς.

#### ❖ Τμηματοποίηση της αγοράς

Κάθε αγορά έχει τμήματα αγοράς, αλλά δεν είναι εξίσου χρήσιμοι όλοι οι τρόποι τμηματοποίησης της αγοράς. Ένα τμήμα αγοράς απαρτίζεται από καταναλωτές οι οποίοι ανταποκρίνονται με παρόμοιο τρόπο σε ένα δεδομένο σύνολο ερεθισμάτων μάρκετινγκ. Οι εταιρείες πολύ λογικά εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην ικανοποίηση των ευδιάκριτων αναγκών ενός ή περισσότερων τμημάτων αγοράς. Αφού η εταιρεία ορίσει τα τμήματα αγοράς, μπορεί να εισέλθει σε ένα ή πολλά τμήματα μιας δεδομένης αγοράς.

Η στόχευση αγοράς περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος αγοράς και την επιλογή ενός ή και περισσότερων τμημάτων όπου θα εισέλθει η εταιρεία. Μια εταιρεία πρέπει να στοχεύει τμήματα στα οποία διαθέτει σαφές πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, εκεί όπου μπορεί να δημιουργήσει τη μεγαλύτερη αξία πελάτη και να τη διατηρήσει διαχρονικά. Μια εταιρεία με περιορισμένους πόρους μπορεί να αποφασίσει να εξυπηρετήσει ένα μόνο ή μερικά ειδικά τμήματα. Η στρατηγική αυτή περιορίζει τις πωλήσεις, αλλά μπορεί να είναι πολύ αποδοτική. Εναλλακτικά μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει να εξυπηρετήσει πολλά συναφή τμήματα, εκείνα ίσως στα οποία ανήκουν διαφορετικά είδη πελατών, αλλά με τις ίδιες βασικές επιθυμίες. Η μια μεγάλη εταιρεία ίσως αποφασίσει να προσφέρει ένα πλήρες φάσμα προϊόντων για να εξυπηρετήσει όλα τα τμήματα της



αγοράς. Οι περισσότερες εταιρείες εισέρχονται σε μια νέα αγορά εξυπηρετώντας ένα μόνο τμήμα, και αν αυτό το εγχείρημα αποδειχθεί επιτυχές, προσθέτουν και άλλα τμήματα. Οι μεγάλες εταιρείες τελικώς επιδιώκουν και πλήρη κάλυψη της αγοράς.

#### ❖ Στόχευση αγοράς

Αφού η εταιρεία αποφασίσει σε ποια τμήματα της αγοράς θα εισέλθει, πρέπει να αποφασίσει ποια θέση θέλει να καταλάβει σε αυτά τα τμήματα. Θέση προϊόντος είναι η θέση την οποία καταλαμβάνει το προϊόν στο μυαλό των καταναλωτών. Αν κάποιο προϊόν θεωρούσαν ότι ήταν το ίδιο ακριβώς με κάποιο άλλο προϊόν της αγοράς, οι καταναλωτές δεν είχαν κανένα λόγο να το αγοράσουν.

#### ❖ Χωροθέτηση

Η χωροθέτηση αγοράς δίνει σε κάποιο προϊόν μια σαφή, ευδιάκριτη και επιθυμητή θέση στο μυαλό των καταναλωτών – στόχων συγκριτικά με ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι μάρκετες σχεδιάζουν θέσεις οι οποίες κάνουν τα προϊόντα τους να διακρίνονται από ανταγωνιστικές μάρκες και τους δίνουν το μεγαλύτερο στρατηγικό πλεονέκτημα στις αγορές – στόχους τους. Για να χωροθετήσει μια εταιρεία το προϊόν της εντοπίζει πρώτα τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πάνω στα οποία θα χτίσει τη θέση της. Για να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η εταιρεία πρέπει να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στα επιλεγέντα τμήματα – στόχους, είτε καθορίζοντας χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, είτε προσφέροντας περισσότερα πλεονεκτήματα για να δικαιολογήσει τις υψηλότερες τιμές. Ωστόσο, αν η εταιρεία χωροθετήσει το προϊόν δηλώνοντας ότι προσφέρει μεγαλύτερη αξία, πρέπει πράγματι να προσφέρει μεγαλύτερη αξία.

Η αποτελεσματική χωροθέτηση αρχίζει στην ουσία με διαφοροποίηση της προσφοράς μάρκετινγκ της εταιρείας έτσι ώστε να προσφέρει στους καταναλωτές περισσότερη αξία από αυτήν την οποία προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Η εταιρεία μπορεί να χωροθετήσει ένα προϊόν με βάση ένα μόνο ή περισσότερους σημαντικούς διαφοροποιητικούς παράγοντες. Ωστόσο, η χωροθέτηση με βάση πάρα πολλούς παράγοντες μπορεί να καταλήξει σε σύγχυση ή δυσπιστία του καταναλωτή. Από τη στιγμή κατά την οποία η εταιρεία επιλέξει μια επιθυμητή θέση, πρέπει να κάνει κάποιες ενέργειες για να μεταδώσει και να γνωστοποιήσει αυτή τη θέση στους

πελάτες – στόχους. ( Αρχές του μάρκετινγκ, Kotler, Amstrong, Saunders, Wong 1999).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> – APPLE Inc.**



## 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Apple Inc ιδρύθηκε το 1976 μέσα σε ένα γκαράζ στο Palo Alto από τους Steve Wozniak και Steve Jobs. Η Apple έφερε μια επανάσταση στο τομέα της βιομηχανίας του προσωπικού υπολογιστή (“PC”) με τα καινοτόμα προϊόντα της και τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολούθησε. Η ζήτηση των προϊόντων της έπεισε τον Jobs ότι υπήρχε μια διακριτή αγορά για μικρούς υπολογιστές που χαρακτηρίζονταν από ένα σαφές όραμα και από προϊόντα φιλικά προς τον καταναλωτή. Η Apple έγινε διάσημη το 1980 και έγινε η πιο πετυχημένη νέα επιχείρηση ύστερα από την Ford Motor το 1956. Λίγο μετά από αυτό, η Apple κατατάχθηκε πρώτη στο διάσημο περιοδικό Fortune 500 – γεγονός πρωτοφανές, καθώς καμιά άλλη εταιρεία δεν είχε καταφέρει κάτι αντίστοιχο σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα. Ωστόσο, η εσωτερική ταχεία ανάπτυξη και ο σκληρός εξωτερικός ανταγωνισμός από την IBM και τη Microsoft κατά τη διάρκεια του 1980, ανάγκασε την Apple σε πτώχευση στα μέσα της δεκαετίας του 1990.

Για να επιβιώσει η Apple, αναγκάστηκε να παράγει μια καινοτόμα σειρά προϊόντων για τους υπολογιστές και να επεκταθεί στην κατακερματισμένη ψηφιακή μουσική (DM) βιομηχανία μόνο και μόνο για να αναπτυχθεί ως ηγέτης στη συγκεκριμένη βιομηχανία. Ήταν έτοιμη να επεκτείνει την επιρροή της στα ψηφιακά μέσα, μέσω ενός διαφορετικού συνόλου προϊόντων αλλά και καναλιών διανομής.

Κατά τη τελευταία δεκαετία, η Apple έχει δει πρωτοφανή επιτυχία και τώρα σχεδιάζει, κατασκευάζει και εμπορεύεται προσωπικούς υπολογιστές με μοναδικές εφαρμογές αλλά και μια σειρά φορητών ψηφιακών συσκευών αναπαραγωγής μουσικής με το σχετικό λογισμικό iTunes. Αναγκασμένη να αναπτύξει μια εξελιγμένη στρατηγική διανομής προκειμένου να ανταγωνιστεί με τις μεγαλύτερες εταιρείες, η Apple πουλάει τώρα τα προϊόντα της σε όλο τον κόσμο μέσα από online καταστήματα αλλά και τα δικά της καταστήματα λιανικής πώλησης, δημιουργώντας ετήσια έσοδα άνω των 21 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Με την ανακοίνωση της Apple για πρόσβαση στο λειτουργικό σύστημα των Windows το οποίο πλέον μπορούσε να τρέξει σε συσκευές Apple, άνοιξε τις πόρτες της στο καταναλωτικό κοινό που για

χρόνια ήταν προσκολλημένο σε αυτό το λογισμικό. Έτσι, η Apple απέδειξε ότι με τη νέα αρχιτεκτονική της μπορούσε να ανταγωνιστεί όχι μόνο τις Dell, HP και τη Microsoft αλλά και να τις προσπεράσει μέσα από ένα μοναδικό και καινοτόμο συνδυασμό των ψηφιακών μέσων και των προσωπικών προϊόντων πληροφορικής.

## 2.2 Η ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ APPLE (1976 – 1980)

Ο Steve Wozniak και Steve Jobs ήταν φίλοι πριν από την ίδρυση της Apple και μαζί πλησίασαν ένα τοπικό κατάστημα υπολογιστών, το “The Byte Shop”, και προσφέρθηκαν να του κατασκευάσουν το πρώτο Apple I. Ο Jobs εξασφάλισε τμήματα από την Cramer Electronics ενώ ο Wozniak και ένας άλλος φίλος τους τα συναρμολογούσαν. Τελικά, 200 υπολογιστές κατασκευάστηκαν και πληρώθηκαν κατά την παράδοση όπως είχε συμφωνηθεί, με αρκετά χρήματα για να πληρώσει τα έξοδα προμηθειών και να αγοράσει την επόμενη παραγγελία. Οι Jobs και Wozniak είχαν βρει έναν τρόπο να χρηματοδοτήσουν το πολυεκατομμυριούχο μέλλον της εταιρείας χωρίς να δώσουν κάποιο κεφάλαιο ή μερίδιο από το απόθεμα ή την κυριότητα.

Στηριζόμενοι στην προηγούμενη επιτυχία τους, οι Jobs και Wozniak κυκλοφόρησαν τον Apple II (μια βελτιωμένη έκδοση του Apple I) το 1977 κατά την έναρξη των West Coast Computer Faire. Το μοντέλο αυτό έγινε αμέσως δημοφιλές στους οικιακούς χρήστες αλλά και στις μικρές επιχειρήσεις λόγω των καινοτόμων υπολογιστικών φύλλων του. Επιπλέον, η Apple II παρουσιάστηκε με ένα συνοδευτικό πληκτρολόγιο, με έγχρωμη οθόνη και οκτώ περιφερειακές σχισμές στη συσκευή (οι οποίες έκαναν το μηχάνημα πιο ευέλικτο με πολλούς third-party add-on συσκευές και λογισμικά). Η Apple II είναι η συσκευή στην οποία στηρίχτηκε ολόκληρη η βιομηχανική φήμη της εταιρείας καθώς η καινοτομία των φιλικών προς το χρήστη συσκευών μπήκε στις καρδιές των καταναλωτών.



**Εικόνα 1: Apple II**

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com)

Το Apple III ήταν προσαρμοσμένο για μεγαλύτερες επιχειρήσεις και συνεργασίες. Κυκλοφόρησε το 1980 προκειμένου να ανταγωνιστεί την IBM και τη Microsoft.



**Εικόνα 2: Apple III**

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com)

Τον ίδιο χρόνο, η Apple έγινε διάσημη με αποτέλεσμα να καταταχθεί ως η πλουσιότερη IPO έπειτα από την Ford Motor Company το 1956. Τα επόμενα τρία χρόνια που ακολούθησαν μετά την είσοδο του Apple II στην αγορά, οι πωλήσεις αυξήθηκαν από 7,8 εκατομμύρια δολάρια σε 117.000.000 δολάρια. Ωστόσο, παρόλο τα μεγάλα κέρδη της επιχείρησης, η βιομηχανία των υπολογιστών αυξανόταν όλο και περισσότερο και γινόταν όλο και πιο ανταγωνιστική μέρα με τη μέρα, με αποτέλεσμα τα αρχικά πλεονεκτήματα της εταιρείας να παραγκωνίζονται σιγά σιγά.

## 2.3 ΤΟ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ “LISA” ΚΑΙ Ο MACINTOSH (1981-1989)

Στις αρχές του 1980, η Apple κυκλοφόρησε τον πρώτο προσωπικό υπολογιστή για το κοινό με δυνατότητες γραφικών. Το ονόμασε “Lisa” και ήταν ένα από τα πιο σημαντικά τεχνολογικά επιτεύγματα που είχαν πραγματοποιηθεί μέχρι τότε, αλλά ταυτόχρονα ήταν και μια εμπορική αποτυχία, αφού η τιμή του ήταν 10.000 δολάρια και η συσκευή διέθετε περιορισμένες εφαρμογές λογισμικού.

Το 1979, ο Jobs και μερικοί άλλοι από τους πιο ικανούς μηχανικούς της Apple είχε επισκεφτεί τον XEROX PARC για τρεις μέρες ώστε να ερευνήσει τον υπολογιστή Alto. Σε αντάλλαγμα, η Apple τους πούλησε ένα εκατομμύριο μετοχές pre-IPO απόθεμα (περίπου 18 εκατομμυρίων δολαρίων καθαρά). Συνδυάζοντας τη γνώση από τη XEROX που είχε αποκτήσει πριν από μερικά χρόνια και μακριά από τον τελικό “Lisa”, η Apple σύντομα λάνσαρε το πιο πρακτικό υπολογιστή που τον ονόμασε “Macintosh”. Η συσκευή αυτή κυκλοφόρησε το 1984 και συνοδεύτηκε από τη διάσημη πλέον διαφήμιση Σούπερ Μπολ με πρωταγωνιστή τον George Orwell’s το 1984. Ταυτόχρονα (και δυστυχώς για την Apple), ο Bill Gates – ο συνιδρυτής της Microsoft- απέκτησε αρκετά πρωτότυπα αντίγραφα Macintosh για την ανάπτυξη λογισμικού. Δύο χρόνια αργότερα, η Microsoft εγκαινίασε τα Microsoft Windows για τους IBM υπολογιστές, χρησιμοποιώντας πολλά από τα στοιχεία που έκαναν το λειτουργικό σύστημα του Macintosh καινοτόμο. Ακολούθησε μια μακρά νομική μάχη μεταξύ της Apple και της Microsoft, με αποκορύφωμα ένα διακανονισμό εκτός δικαστηρίου, σύμφωνα με τον οποίο η Microsoft απέκτησε πρόσβαση και απεριόριστη χρήση στο λογισμικό του Macintosh.

Λίγο αργότερα, υπήρξε μια εσωτερική διαμάχη για την εξουσία της Apple, με αποτέλεσμα να απολυθεί ο Jobs από τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου και να αναλάβει ο John Sculley τη διοίκηση του διοικητικού συμβουλίου. Έπειτα από την απομάκρυνση του Jobs, ο Jobs ίδρυσε την NeXT – μια εταιρεία υπολογιστών που κατασκεύαζε μηχανήματα με φουτουριστικά σχέδια και χρησιμοποιούσε το



λειτουργικό σύστημα UNIX, αλλά το σχέδιο αυτό δε προχώρησε ποτέ και η εταιρία απέτυχε.

## **2.4 THE POWERBOOK AND APPLE'S SHORT –TEAM DECLINE (1990-1997)**

Το 1991 η Apple κυκλοφόρησε τη δεύτερη προσπάθεια φορητού υπολογιστή Macintosh. Συμμαχώντας με τη Sony, η οποία εκείνη την εποχή ήταν ο πρωτοπόρος στο σχεδιασμό μικρών, ανθεκτικών και λειτουργικών ηλεκτρονικών συσκευών, το PowerBook είχε μια μικρότερη μπαταρία, ένα μικρότερο σκληρό δίσκο και μια μικρότερη οθόνη 9 ιντσών. Το PowerBook ήταν ένα προϊόν ορόσημο που κατάφερε να σταθεροποιήσει τη σύγχρονη μορφή με την εργονομική διάταξη των σημερινών φορητών υπολογιστών. Αυτό υπενθυμίζει τόσο στους καταναλωτές όσο και στους ανταγωνιστές την ισχυρή φήμη της Apple ως καινοτόμο σχεδιαστική και κατασκευαστική εταιρεία, η οποία κλιμάκωσε τα έσοδα της και αύξησε την τιμή των μετοχών τους για αρκετά χρόνια.

Το 1993 η Apple παρουσίασε το φορητό υπολογιστή Newton, αλλά οι πωλήσεις της ήταν αρκετά χαμηλές και τα κέρδη της επιχείρησης μειώθηκαν δραστικά λόγω του συνολικού ανταγωνισμού στην βιομηχανία των υπολογιστών. Προκειμένου να ενδυναμώσει τη μείωση των περιθωρίων, η Apple περιέκοψε το εργατικό δυναμικό της και άρχισε να κλωνοποιεί το λειτουργικό της σύστημα, ελπίζοντας ότι μια πληθώρα φτηνότερων Mac - alike θα ενθάρρυνε τους κατασκευαστές λογισμικού να ανταγωνιστούν τα Windows. Το 1994 προς έκπληξη όλων, η Apple συμάχησε με την IBM. Ο στόχος ήταν να φέρει την επανάσταση στην πλατφόρμα των υπολογιστών με το νέο PReP, συνδυάζοντας τα λογισμικά των IBM και Apple. Το αποτέλεσμα της εφεύρεσης PReP ήταν να ισχυροποιηθεί ο Macintosh, ο οποίος πλέον ήταν σε θέση να «τρέξει» ένα παλιό λογισμικό για Macintosh και PC σε ένα υπολογιστή.

Το 1997 η Apple αποφάσισε να αγοράσει το λειτουργικό σύστημα NeXT, αλλά το μερίδιο αγοράς του είχε συρρικνωθεί αρκετά και οι πωλήσεις κυμαίνονταν σε αρκετά

χαμηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα η Apple να μειώσει κατά 30% το εργατικό δυναμικό της, να ακυρώσει projects και να περιορίσει το κόστος της έρευνας. Την ίδια στιγμή, το διοικητικό συμβούλιο της Apple επανέφερε τον Jobs στη θέση του Διευθύνων Συμβούλου της εταιρείας και εκείνος αμέσως άρχισε να πλαστογραφεί συμμαχία με την Microsoft, η οποία περιελάμβανε την κυκλοφορία μιας έκδοσης Macintosh με το διάσημο λογισμικό της Microsoft, το Microsoft Office. Για να προστατεύσει ο Jobs το μερίδιο αγοράς, αφαίρεσε την άδεια κλωνοποίησης από τον επικεφαλής της Power Computing και την έθεσε εκτός λειτουργίας.

## 2.5 ΕΝΑ ΝΕΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ (1998 – σήμερα)

Ένα χρόνο μετά την επιστροφή του Jobs ως Διευθύνοντας Συμβούλου, η Apple κυκλοφόρησε έναν υπολογιστή που τα είχε όλα (all-inclusive iMac) το 1998, διαθέτοντας δύο θύρες USB. Παρόλο που ο υπολογιστής δεν ήταν τεχνικά εντυπωσιακός, ο ξεκάθαρος σχεδιασμός του και οι πολύχρωμες επιλογές εντυπωσίασαν τους καταναλωτές της Apple η οποία πούλησε 800.000 μονάδες το 1998. Το iMac κυκλοφόρησε επίσης με μοναδικό server λογισμικό, το λειτουργικό σύστημα Mac OS X. Αυτή η σειρά προϊόντων επέφερε 309 εκατομμύρια δολάρια κέρδος στην εταιρία, βοηθώντας την Apple να ορθοποδήσει, για πρώτη φορά από το 1995, στη συνείδηση των καταναλωτών, των ανταγωνιστών και των αναλυτών. Για να μειώσει το κόστος η Apple σταμάτησε την παραγωγή του Newton PDA's και μείωσε δραματικά το μέγεθος του υπολογιστή. Λίγο αργότερα, η Apple άνοιξε ένα νέο κεφάλαιο στους φορητούς υπολογιστές με την εισαγωγή των φορητών υπολογιστών της iBook και βλέποντας την Dell να πουλάει μέσω του διαδικτύου τα προϊόντα της, άρχισε να πουλάει και εκείνη μέσω του δικτυακού τόπου της.

Το 2001, η Apple ανανέωσε το λειτουργικό σύστημα Mac OS X, συνδυάζοντας τη σταθερότητα, την αξιοπιστία και τη δύναμη του Unix με την απλότητα του νέου περιβάλλοντος. Συνεπώς, η Apple δημιούργησε ένα προϊόν για τις μάζες, ελπίζοντας να επωφεληθεί από το νέο λειτουργικό σύστημα. Με αυτήν την επιχειρηματική της κίνηση η Apple, εντόπισε μια ευκαιρία στο να διεκδικήσει εκ νέου το μερίδιο αγοράς της στην εκπαίδευση και να αγοράσει την εταιρεία λογισμικού Power School. Την ίδια στιγμή η Apple άνοιγε το πρώτο κατάστημα λιανικής πώλησης, το οποίο αποδείχθηκε λαμπρή επιχειρηματική ιδέα αφού τεχνικοί επαγγελματίες, φοιτητές και οικιακοί χρήστες συνέρρεαν για να αγοράσουν τα προϊόντα της Apple σε λιανικές τιμές. Τα επιτυχημένα αυτά καταστήματα δημιουργήθηκαν για δύο λόγους: Πρώτον, για να αποφευχθεί η περαιτέρω απώλεια μεριδίου αγοράς στην βιομηχανία προσωπικών υπολογιστών όπως είχε συμβεί στην Dell και δεύτερον, για να ανταποκριθεί στην ήδη κακή εμπορία των προϊόντων της Apple από τους μεσάζοντες.

Το 2005 ο Jobs ανακοίνωσε ότι η Apple θα ξεκινούσε την παραγωγή των υπολογιστών Macintosh που θα βασίζονταν στην Intel, επιβεβαιώνοντας τις φήμες ότι η εταιρεία παρήγαγε κρυφά εκδόσεις του λογισμικού Mac OS X για επεξεργαστές Intel τα προηγούμενα πέντε χρόνια. Η συμμαχία αυτή της Intel με τους παραγωγούς των ταχύτερων επεξεργαστών στον κόσμο (Intel), έδωσε στην Apple ένα στρατηγικό πλεονέκτημα για την επόμενη γενιά των υπολογιστών. Επιπλέον, με την τελευταία έκδοση του λογισμικού Boot Camp, το υλικό της Apple είναι πλέον συμβατό με το λειτουργικό σύστημα των Windows. Έτσι, η Apple άνοιξε τον δρόμο για μια ευρεία αγορά υπολογιστών, καθώς πλέον μπορούσαν να αγοράσουν υπολογιστές Apple χωρίς να τίθεται θέμα συμβατότητας ή μη.

## 2.6 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ APPLE ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

Παρόλο που λίγοι αλλά σημαντικοί φραγμοί εμποδίζουν μια επιχείρηση από την απλή εισαγωγή της στον τομέα της βιομηχανίας των υπολογιστών, η παραμονή της στην κορυφή για πολύ καιρό είναι πολύ δύσκολο έργο. Κάθε επιχείρηση μπορεί να αγοράσει τα συστατικά ή επιπλέον τμήματα, να κατασκευάσει υλικό και στη συνέχεια να διοχετεύσει το προϊόν της σε μεταπωλητές, αλλά η πιθανότητα αυτής της εταιρείας να παραμείνει αναπτυσσόμενη και να ανταγωνιστεί με τις ήδη καθιερωμένες επιχειρήσεις είναι χαμηλή. Όλες οι μεγάλες και κερδοφόρες εταιρείες στον τομέα της βιομηχανίας των υπολογιστών αντιμετωπίζουν αρκετά απαγορευτικά κόστη τα οποία εμποδίζουν τις περισσότερες μικρές εταιρείες να εισέλθουν στον κλάδο. Το πρώτο βασικό εμπόδιο για την εισαγωγή μιας εταιρείας στον κλάδο είναι τα άμεσα κόστη παραγωγής, τα οποία είναι αρκετά υψηλά ειδικά στο θέμα του κεφαλαίου της επιχείρησης. Οι περισσότερες μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις παράγουν από μόνες τους τα δικά τους τμήματα (όπως για παράδειγμα η Apple, η Dell και η HP) και τα σταθερά κόστη για να ιδρύσουν τα εργοστάσια που είναι αναγκαία για να το κάνουν αυτό είναι αρκετά υψηλά. Αυτές οι παροχές επιτρέπουν στις μεγάλες επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας. Οποιαδήποτε εταιρία που επιθυμεί να ανταγωνιστεί θα έχει υψηλότερα μέση κόστη, γεγονός που καθιστά δύσκολο τη δημιουργία χαμηλότερων κοστών και υψηλότερων περιθωρίων που είναι απαραίτητα για να ανταγωνιστούν και να επιβιώσουν.

Το δεύτερο σημαντικό εμπόδιο εισόδου στην αγορά είναι το κόστος των εισροών από τα τμήματα που δεν παράγονται από την εταιρεία υλικού. Οι μεγαλύτεροι παραγωγοί της τεχνολογίας των εισροών, η Intel και η Microsoft, κατασκευάζουν βιομηχανοποιημένα-τυποποιημένα προϊόντα και αποτελούν σημαντική προμηθευτική δύναμη. Οι εταιρείες αυτές – με σχεδόν μονοπωλιακή δύναμη, είναι σε θέση να μειώσουν τις δαπάνες και μια μικρότερη εταιρεία με λιγότερη αγοραστική δύναμη θα δυσκολευτεί να διαπραγματευτεί με χαμηλότερες τιμές.

## 2.7 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Πρόσφατα, το θέμα των υποκατάστατων είναι μια σημαντική ανησυχία για πολλές επιχειρήσεις του κλάδου της βιομηχανίας των υπολογιστών, αλλά αυτό δεν αποτελεί τόσο μεγάλη απειλή για την Apple. Παρόλο που μερικοί από τους μεγαλύτερους παίκτες, συμπεριλαμβανομένου της Dell, της HP, της Gateway και της IBM χρησιμοποιούν όλοι παρόμοια λειτουργικά συστήματα με παρόμοιο λογισμικό της Microsoft, η Apple έχει αναπτύξει ένα δικό της μοναδικό λειτουργικό σύστημα και ένα μοναδικό λογισμικό. Αυτό σημαίνει ότι οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές της Apple κατασκευάζουν προϊόντα τα οποία είναι υποκατάστατα μεταξύ τους, επιτρέποντας την Apple να διατηρήσει κάποιο μερίδιο αγοράς με ένα προπύργιο στις συγκεκριμένες αγορές ζήτησης που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Η Apple, η οποία χρησιμοποιεί το δικό της λειτουργικό σύστημα, δεν αποτελεί ένα υποκατάστατο για όσους είναι πιστοί στα Windows και αυτό ισχύει και αντίστροφα. Έτσι, η Apple απομονώνεται από τον άγριο πόλεμο των τιμών στον οποίο έχουν συμμετάσχει η Dell και η Gateway, επειδή οι πελάτες της Apple είναι ελαφρώς πιο ανελαστικοί όσον αφορά την τιμή και απρόθυμοι να αλλάξουν και να απομακρυνθούν από αυτό που προτιμούν.

Την ίδια στιγμή οι υπολογιστές της Apple δεν ήταν συμβατοί με το λογισμικό των Windows και αυτό έχει αποτρέψει πολλούς πιθανούς δυνητικούς καταναλωτές της Apple (τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και διεθνώς), να προχωρήσουν στην αγορά προϊόντων Apple. Αυτή η έλλειψη συμβατότητας έχει περιορίσει την ικανότητα της Apple να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Η Apple's Boot Camp ήρθε να συμπληρώσει αυτό το κενό καθώς ήταν εκείνη που έλυσε το πρόβλημα συμβατότητας του λειτουργικού συστήματος των Windows με τους υπολογιστές της Apple, αλλά πολλοί καταναλωτές συνεχίζουν να είναι δύσπιστοι όσον αφορά την υποκατάσταση των προϊόντων Dell και HP από την Apple λόγω της υψηλής ανελαστικότητας της καταναλωτικής ζήτησης. Έτσι, ακόμη και με αυτό το νέο λογισμικό, επειδή η Microsoft έχει τέτοιο προμηθευτικό έλεγχο, η Apple αφήνεται να αναπτύξει το δικό της λογισμικό. Και παρόλο που αυτό εξασφαλίζει την Apple ορισμένους πιστούς καταναλωτές και μια ευέλικτη καινοτομία, σημαίνει ταυτόχρονα ότι η Apple έχει ελάχιστες πιθανότητες να ανταγωνιστεί την Microsoft σε παγκόσμιο επίπεδο.

Μια σημαντική πτυχή της Apple είναι ότι το iPod είναι ένα άμεσο συμπλήρωμα για τους δικούς της υπολογιστές. Η απευθείας πώληση αυτών των προϊόντων στους ίδιους καταναλωτές έχει δημιουργήσει μια εντελώς νέα πηγή εσόδων που έχει επιτρέψει στην Apple να εισαχθεί σε νέους αναξιοποίητους τομείς ζήτησης. Πλέον η Apple είναι σε θέση να προσελκύσει τόσο τους DM όσο και τους PC καταναλωτές. Έχει αρχίσει να προσφέρει τεράστια πακέτα εκπτώσεων για αγορά προϊόντων πολλαπλών χρήσεων. Εκείνοι σχεδιάζουν τα προϊόντα προκειμένου να διασυνδεθούν τέλεια μεταξύ τους και να μπορούν να αλληλοχρησιμοποιηθούν πολύ εύκολα. Στη βιομηχανία της DM δεν υπάρχει κάποιο στενό υποκατάστατο για το iPod και το iTunes. Η δυνατότητα της Apple να πουλάει δωρεάν συμβατικά προϊόντα σε μεμονωμένους πελάτες, έχει οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων σε σχέση με άλλους κατασκευαστές υπολογιστών και λογισμικού, οι οποίοι δεν έχουν αναπτύξει ανταγωνιστικά DM προϊόντα.

## 2.8 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η συνολική χρηματοοικονομική κατάσταση της Apple βελτιώνεται κάθε χρόνο σχεδόν από το 2001 και έπειτα. Το πρώτο τρίμηνο του 2006, η Apple ανακοίνωσε ρεκόρ οικονομικών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένων των 5,7 δισεκατομμυρίων δολαρίων στις συνολικές πωλήσεις για την εταιρία και του ενός δισεκατομμυρίου δολαρίου σε πωλήσεις για καταστήματα λιανικής πώλησης. Αυτό με τη σειρά του συντέλεσε στην αύξηση των περιθωρίων κέρδους και σε ένα νέο ρεκόρ κερδών ύψους 90 εκατομμυρίων δολαρίων. Αυτά τα νέα ρεκόρ προήλθαν έπειτα από μια ανοδική αύξηση των εσόδων από την έναρξη του 2003, όταν τα ετήσια έσοδα ήταν μόνο 1,18 δισεκατομμύρια δολάρια. Ο τομέας των καταστημάτων λιανικής πώλησης της εταιρίας Apple αναπτύχθηκε πολύ γρήγορα και έγινε μία από τις σημαντικότερες πηγές εσόδων για την επιχείρηση, επειδή πολλά από τα προϊόντα του στηρίζονται στην εμπειρία και στη αξιοπιστία των αγαθών. Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι η Apple έχει καταφέρει να κερδίζει τους πελάτες της από την πρώτη στιγμή, καθώς συνεχίζει να διατηρεί την υψηλή φήμη της για αξιοπιστία των προϊόντων της.



## 2.9 ΠΡΟΪΟΝΤΑ APPLE

### 2.9.1 iMac



Εικόνα 3: iMac

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com)

Τα προϊόντα iMac ξεκίνησαν να κατασκευάζονται το 1998 από την εταιρεία Apple. Αποτελούν μια από τις βασικές προϊόντικές σειρές της παραγωγής της Apple όσον αφορά τους υπολογιστές γραφείου. Έχουν εξελιχθεί μέσω τεσσάρων ευδιάκριτων μορφών:

1. iMac G3: είχε σήμα αυγού με οθόνη CRT, που εσωκλειόταν κυρίως από το χρωματισμένο, διαφανές πλαστικό.

2. iMac G4: είχε ημισφαιρική βάση και περιείχε όλα τα βασικά μέρη του υπολογιστή αλλά και μια οθόνη LCD τοποθετημένη σε έναν ελεύθερα κινούμενο βραχίονα συνδεδεμένο με την κορυφή της βάσης.
3. iMac G5: είναι ένα λεπτό ενοποιημένο σχέδιο που γέρνει μόνο πάνω – κάτω σε μια απλή μεταλλική βάση, ενώ όλα τα βασικά μέρη του υπολογιστή βρίσκονται πίσω από την οθόνη.
4. Τρέχον iMac: διαθέτει την ίδια μορφή με τις προηγούμενες εκδόσεις, αλλά είναι λεπτότερο και χρησιμοποιεί αλουμίνιο και μαύρο – οριοθετημένο γυαλί για τη θήκη του.

## 2.9.2 Macbook



Εικόνα 4: Macbook

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com)

Η Apple Inc. έβγαλε μια νέα έκδοση των φορητών υπολογιστών Macintosh και την ονόμασε MacBook. Το MacBook εισήχθη στην αγορά το 2006 και αποτελεί το Macintosh με τις καλύτερες πωλήσεις στην ιστορία και σύμφωνα με τον οργανισμό πωλήσεων και έρευνας NPD Group τον Οκτώβριο του 2008 ήταν ο φορητός υπολογιστής με τις καλύτερες πωλήσεις στην Αμερικανική αγορά ανεξαρτήτως μάρκας για πέντε μήνες. Έχουν δημιουργηθεί τρία διαφορετικά σχέδια MacBook:

1. Το αρχικό μοντέλο χρησιμοποιούσε ένα πολυανθρακικό πλαίσιο σύμφωνα με τον σχεδιασμό που είχε γίνει για το iBook G4.

2. Το δεύτερο σχέδιο χρησιμοποιούσε ένα ενιαίο πλαίσιο αλουμινίου, το οποίο αργότερα ανανεώθηκε.
3. Το τρίτο σχέδιο είναι ουσιαστικά ένα μείγμα των δύο προηγούμενων σχεδίων, κρατώντας από το αρχικό σχέδιο το πολυανθρακικό υλικό και από το δεύτερο τον ενιαίο σχεδιασμό.

### 2.9.3 iPhone



**Εικόνα 5: iPhone**

**Πηγή:** [www.google.com](http://www.google.com)

Το iPhone ανήκει στην κατηγορία των έξυπνων κινητών και συσκευών που συνδυάζουν προγράμματα αναπαραγωγής πολυμέσων, φωτογραφική μηχανή/βιντεοκάμερα και κινητό τηλέφωνο με ασύρματη πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Κυκλοφόρησε στην αγορά των ΗΠΑ το 2007, ενώ παράλληλα έχει κυκλοφορήσει στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης και στην Ισπανία. Διαθέτει χωρητική οθόνη πολυαφής και ελάχιστο υλικό διεπαφής (καθόλου φυσικό πληκτρολόγιο). Οι

παρεχόμενες υπηρεσίες του διαδικτύου περιλαμβάνουν ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και φυλλομετρητή ιστοσελίδων με δυνατότητα σύνδεσης σε ασύρματο δίκτυο Wi-Fi.

Η πρώτη έκδοση κινητού τηλεφώνου iPhone διέθετε τετραπλή ζώνη με τεχνολογία EDGE, ενώ το iPhone δεύτερης γενιάς κυκλοφόρησε το 2008 και περιελάμβανε την υποστήριξη κινητής τηλεφωνίας 3G σε 22 χώρες αρχικά και έπειτα σε πάνω από 80. Το 2009 κυκλοφόρησε η Τρίτη γενιά, ενώ στις 24 Ιουλίου 2010 άρχισε η κυκλοφορία της τέταρτης γενιάς. Το iPhone 4 έχει μεγαλύτερη ανάλυση οθόνης, εμπρόςθια κάμερα για βίντεο κλήσεις, κάμερα 5 megapixel με φλας και νέο σχεδιασμό υψηλής ποιότητας, ενώ χρησιμοποιεί τον μικροεπεξεργαστή ARM 1176.

## 2.9.4 iPad



**Εικόνα 6: iPad**

**Πηγή:** [www.google.com](http://www.google.com)

Το iPad είναι ένας υπολογιστής που βασίζεται στην οθόνη αφής και ανήκει σε μια κατηγορία μεταξύ των έξυπνων τηλεφώνων και του φορητού υπολογιστή. Διαθέτει μεγάλη αναδρομικά φωτισμένη (LED) οθόνη αφής 9.7 ιντσών, 16 έως 64 GB μνήμη, Bluetooth, και ένα καλώδιο σύνδεσης ώστε να συγχρονίζεται με το iTunes και να συνδέεται με ενσύρματα περιφερειακά.



## 2.9.5 iPod



**Εικόνα 7: iPod**

**Πηγή:** [www.google.com](http://www.google.com)

Το iPod είναι ένα φορητό μουσικό jukebox. Οι συσκευές αυτής της κατηγορίας προσφέρουν ένα πολύ απλό τρόπο χρήσης βασισμένο πάνω στο κυκλικό τους πεδίο αφής/κουμπί (scroll wheel), εκτός από το iPod shuffle. Διαθέτει ένα σκληρό δίσκο ως μέσο αποθήκευσης, ενώ τα μικρότερα της οικογενείας χρησιμοποιούν μνήμη flash. Υπάρχουν και εδώ δύο γενιές του iPod Mini και πέντε γενιές του iPod. Εξωτερικά όλες οι συσκευές έχουν την ίδια εμφάνιση, αλλά η συσκευή έχει περάσει πέντε φορές από σημαντικές ανανεώσεις (γενιές).

## 2.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ APPLE

Πολλές επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές στηρίζονται στην απόκτηση ενός μεγάλου μεριδίου της αγοράς. Η android ακολουθεί μια στρατηγική τιμολόγησης διείσδυσης (penetration pricing), ενώ η Apple χρησιμοποιεί μια στρατηγική τιμολόγησης ξαφρίσματος (price skimming). Καμία από τις δύο δεν είναι ανώτερη της άλλης. Όπως οποιαδήποτε στρατηγική κάθε μία έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της και η επιτυχία τους συχνά εξαρτάται από τις περιστάσεις και την εκτέλεση. (Kirk, 2013)

Η τιμολόγηση διείσδυσης εμφανίζεται όταν μία εταιρία λανσάρει ένα προϊόν χαμηλής τιμής με στόχο να ασφαλίσει το μερίδιο αγοράς. για παράδειγμα ένας κατασκευαστής χρησιμοποιεί αυτή τη στρατηγική για να δελεάσει πελάτες από τους ανταγωνιστές του και να αποθαρρύνει νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά. Αν η τιμή του προϊόντος είναι αρκετά χαμηλή οι καταναλωτές θα συρρέουν για να αγοράσουν το νέο προϊόν. Οι ανταγωνιστές οι οποίοι δε θα μπορούν να παράγουν και να προωθήσουν το ίδιο προϊόν για τόσο μικρό κέρδος θα αποφεύγουν την αγορά ελευθερώνοντας την εταιρία να μεγιστοποιήσει την αναγνώριση του ονόματός της αλλά και την φήμη και πελατεία της. (Kirk, 2013)

Η τιμολόγηση ξαφρίσματος (price skimming) εστιάζει στο να μεγιστοποιήσει το κέρδος. Η εταιρία χρεώνοντας μια υψηλή τιμή για τους καινούργιους κατόχους ενός νέου προϊόντος και μετά σταδιακά να μειώνει την τιμή για να προσελκύσει τους λιγότερο οικονομικά δυνατούς καταναλωτές. για παράδειγμα μία εταιρία κινητών τηλεφώνων μπορεί να λανσάρει ένα νέο προϊόν με αρχικά υψηλή τιμή κεφαλαιοποιώντας τη θέληση κάποιων ανθρώπων κινητών να πληρώσουν τα μέγιστα για μία τεχνολογία αιχμής. Όταν οι πωλήσεις πέφτουν ή οι ανταγωνιστές εμφανίζονται επικίνδυνα η εταιρία μειώνει προοδευτικά τις τιμές «ξαφρίζοντας» (skimming) κάθε επίπεδο της αγοράς μέχρι η χαμηλή τιμή να κερδίσει ακόμα και τους ολιγαρκείς αγοραστές. (Kirk, 2013)

## 2.10.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ APPLE

Η Apple Inc που αρχικά ονομαζόταν Apple Computer Inc, ιδρύθηκε το 1976 στο Cupertino της California. Έφερε την επανάσταση στα PC αποκτώντας μοναδική φήμη στη βιομηχανία ηλεκτρονικών. Η βάση των πελατών της ειδικά στις ΗΠΑ είναι ασυνήθιστα πιστοί στο όνομα της. Όλα τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα το 2006 πάνω από 200 χιλιάδες εταιρίες να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά προϊόντα με αύξηση 26% από το προηγούμενο έτος συμπεριλαμβανομένης και της αγοράς λογισμικού. (Sliwinska, Ranasinghe, & Kardava, 2008)

Η Apple έχει προσθέσει μία αντιστροφή στην τιμολόγηση ξαφρίσματος. Αντί για την εισαγωγή των προϊόντων της σε υψηλή τιμή και στη συνέχεια τη μείωση των τιμών τους η Apple επιμένει σε μία τιμή και την υπερασπίζεται με σημαντική αύξηση της τιμής των προϊόντων της σε μελλοντικές επαναλήψεις. Για παράδειγμα τα τελευταία έξι χρόνια η μέση τιμή πώλησης του iPhone έχει παραμένει αξιοσημείωτα σταθερή με την επιδοτούμενη τιμή να παραμένει σε περίπου 200 \$ και τη μη επιδοτούμενη τιμή να κυμαίνεται στα 650 \$ περίπου. (Kirk, 2013)

Η Apple εκτός από τη στρατηγική ξαφρίσματος εφαρμόζει και διάκριση τιμών δια μέσου Versioning. Πρόκειται για μία στρατηγική δυναμικής τιμολόγησης που ονομάζεται και διάκριση τιμών (price discrimination). Με αυτή τη στρατηγική οι πελάτες χρεώνονται με διαφορετικές τιμές για το ίδιο προϊόν. Η στρατηγική αυτή προτείνει πολλές εκδόσεις προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών σε διαφορετικές τιμές. Οι οικονομικά εύρωστοι πελάτες μπορούν να αγοράσουν την τελευταία έκδοση ενός προϊόντος ενώ οι λιγότεροι εύρωστοι θα αγοράσουν μία προηγούμενη έκδοση. (Sliwinska, Ranasinghe, & Kardava, 2008)

Η εταιρεία Apple ψηφίστηκε νικήτρια το 2012 στα CMO Survey Award για τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολούθησε. Η Apple έχει λάβει πολλά βραβεία επί πέντε συναπτά έτη για τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί.

Από το 1977 όπου και συστάθηκε, ο τότε σύμβουλος, Mike Markkula, είχε υιοθετήσει τρία σημαντικά σημεία – κλειδιά όσον αφορά τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ:



1. Διαφοροποίηση –Καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών σε σχέση με κάποια άλλη εταιρεία.
2. Εστίαση – Στόχευση στα σημαντικά και όχι στις λεπτομέρειες.
3. Έντυπωση – Οι άνθρωποι κρίνουν ένα βιβλίο από το εξώφυλλο του, γι’ αυτό θα πρέπει να έχουμε το καλύτερο προϊόν, την καλύτερη ποιότητα, το πιο χρήσιμο λογισμικό κλπ, τα οποία θα πρέπει να παρουσιάζονται με ένα δημιουργικό και επαγγελματικό τρόπο, έτσι ώστε να δημιουργούν νέες ανάγκες και να τονίζουν τις ήδη υπάρχουσες.

Η στρατηγική αυτή, ακόμα και μετά από τριάντα επτά χρόνια, παραμένει η βασική φιλοσοφία της εταιρείας. Είναι αυτή η φιλοσοφία που την κάνει αποδοτική και ξεχωριστή από τους πιστούς πελάτες της.

Η Apple χρησιμοποίησε αυτές τις αρχές της για να γίνει η πιο σημαντική εταιρεία στον κόσμο και μια από τις εταιρείες με ένα από τα πολυτιμότερα brands παγκοσμίως. Παρακάτω παρατίθενται δέκα στρατηγικές που ακολούθησε η Apple για να γίνει ένας από τους μεγαλύτερους εμπόρους στον κόσμο:

1. Πρόσληψη αφοσιωμένων πελατών: Ο Steve Jobs είχε ένα μοναδικό και αποτελεσματικό τρόπο να διακρίνει το πώς κάποιος μπορεί να αλληλεπιδράσει με την τεχνολογία. Ο Jobs χρησιμοποιούσε ένα απόσπασμα αρχικά από τον Henry Ford για να περιγράψει γιατί αυτές οι ιδέες ήταν τόσο σημαντικές: “Αν είχα ζητήσει από τους ανθρώπους αυτό που ήθελαν, θα είχαν πει πιο γρήγορα άλογα” – εξηγώντας ότι οι πελάτες μπορούν να περιοριστούν στο τι σκέπτονται μόνο από την άποψη του τι ξέρουν αντί του τι είναι δυνατό. Έτσι ο Jobs και οι συνεργάτες του, σκέφτηκαν ότι η εμπειρία του πελάτη μπορεί να είναι περισσότερο χρήσιμη από ότι αρχικά πίστευαν. Ο Jobs αναφέρει χαρακτηριστικά: “Ένα από τα κλειδιά για την Apple είναι ότι χτίζουμε τα προϊόντα που πραγματικά επιστρέφουν σε εμάς.” Ευτυχώς για τους πελάτες, αυτό συχνά σημαίνει ότι τα προϊόντα είναι ακριβώς αυτό που ζητάνε γιατί οι εργαζόμενοι της Apple στηρίζονται στην εμπειρία του πελάτη.
2. Επαναληπτική συμμετοχή του πελάτη: Αυτή η επικέντρωση στον πελάτη κάνει την επίσημη έρευνα αγοράς λιγότερο σημαντική. Όμως, δεν είναι κρυφό ότι η Apple ξοδεύει ένα τεράστιο ποσό του χρόνου στην παρατήρηση των

πελατών που χρησιμοποιούν τεχνολογίες άλλων εταιριών. Η Apple ενσωματώνει την εμπειρία του πελάτη στη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης του προκειμένου να καταλάβει τα «προβληματικά σημεία» και τις «ευκαιρίες». Φυσικά, ο Jobs ο ίδιος ήταν συχνά ο πιο σημαντικός πελάτης, αλλά παρόλα αυτά δεν μπορούσε πάντα να είναι αντικειμενικός.

3. Προστασία από το πεδίο εφαρμογής ερπυσμού και feature bloat : Σύμφωνα με τα στερεότυπα, οι μηχανικοί θέλουν μόνο να δουλεύουν πάνω σε projects τα οποία είναι καινοτόμα, διανοητικά προκλητικά και δροσερά, ενώ οι άνθρωποι των επιχειρήσεων επιθυμούν να εργαστούν σε προγράμματα που επιφέρουν κέρδος. Όποιος έχει εργαστεί σε ένα περιβάλλον τεχνολογίας μπορεί να βεβαιώσει το γεγονός ότι αυτό οδηγεί σε μια φυσική ένταση μεταξύ των δύο ομάδων. Υπήρχαν MP3 players πριν από το iPod και έξυπνα τηλέφωνα πριν από το iPhone, αλλά η καινοτομία της Apple ήταν να εμφυσήσει το σκοπό της στα προϊόντα της και να σχεδιάσει απλές συσκευές ώστε να είναι απλές και ενδιαφέρουσες για χρήση. Όπως σημείωνε ο Jobs, «Εξελισσόμαστε περιορίζοντας άλλα πράγματα».
4. Για τη δημιουργία συμβατών εμπειριών: Οι πελάτες επιθυμούν ένα βελτιωμένο, διαισθητικό τρόπο για να κάνουν τις συσκευές υπολογιστών τους και ψυχαγωγίας τους να δουλέψουν. Η Apple το συνειδητοποίησε αυτό νωρίς και προσέφερε στον πελάτη για πρώτη φορά ένα «ψηφιακό κόμβο» και στη συνέχεια ένα «κέντρο διασκέδασης». Και στις δύο περιπτώσεις, το υλικό και το λογισμικό έχουν σχεδιαστεί για τη συμβατότητα των πελατών εντός του συστήματος. Αυτό φυσικά σήμαινε κάποιες ασυμβατότητες με τις προσφορές των άλλων εταιριών. Ωστόσο, τα κοινά οφέλη από το συνδυασμό των Mac, iPod, iPhone, iPad και iTunes έδωσαν μεγάλη αξία στους πελάτες.
5. Δυνατότητα ανακάλυψης πελατών και διαφοροποίησης μέσω του Apple Store. Η λιανική παρουσία έδωσε στην Apple ένα άλλο φόρουμ για να καθοριστεί ο σχεδιασμός. Οι πελάτες επισκέπτονταν τα καταστήματα για να βιώσουν από πρώτο χέρι την αισθητική και την ευκολία χρήσης των

προϊόντων της Apple. Μπορούσαν επίσης να δουν τη μεγαλύτερη «λύση» την οποία η σειρά των διασυνδεδεμένων προϊόντων προσέφερε. Η προσεκτική πρόσληψη και η εκπαίδευση των συνεργατών στον τομέα των πωλήσεων ενθάρρυναν τους πελάτες σε μια «βόλτα», το οποίο ο πρώην επικεφαλής της Apple Stores, Ron Johnson, περιγράφει ως «κάτι σύντομο, διασκεδαστικό και κάτι για το οποίο θα θέλετε να μιλήσετε». Τελικά, τα καταστήματα παρείχαν ένα μέρος στο οποίο οι πελάτες μπορούσαν να πάνε για την υποστήριξη, δημιουργώντας ένα ακόμη σημείο επαφής για να ευχαριστηθεί ο πελάτης. Το αποτέλεσμα – υψηλότερες λιανικές πωλήσεις.

6. Φτιάξτε μια εικόνα: Η Apple το έχει κάνει αυτό με τρεις τρόπους. Πρώτον, τα μοναδικά προϊόντα της Apple κοινοποιούνται στους πελάτες μέσω καινοτόμων και προκλητικών διαφημίσεων. Το 1984 η διαφημιστική Super Bowl εισήγαγε τον Macintosh ως ένα τέλειο παράδειγμα. Η Apple επένδυσε σε αυτό το θέμα της ανεξαρτησίας το 1997 με τη διαφημιστική καμπάνια “Think Different”, η οποία εγκωμιάζε τους «αντάρτες» και τους «τρελούς» ως πηγή μεγάλων ιδεών και εφευρέσεων. Η αγορά – στόχος δεν ήταν το μεγάλο κεφάλαιο, αλλά μάλλον οι άνθρωποι που εργάζονταν στον καλλιτεχνικό και εκπαιδευτικό τομέα. Τα βαριά διαφημιζόμενα iPod με τις σιλουέτες των ανθρώπων να χορεύουν στο ρυθμό της δικής τους ντράμερ κράτησε αυτό τη μάρκα ζωντανή και καλή. Τελικά, ο Steve Jobs συνέβαλε σε αυτήν την αντισυμβατική εικόνα μέσω των λογαριασμών στα μέσα ενημέρωσης.

Δεύτερον, παρόλο που η ανάπτυξη των προϊόντων της Apple χρησιμοποιεί πολλαπλά brand άλλων εταιρειών-συνεργατών, δε συμφώνησε με τα πρότυπα της βιομηχανίας και προσέφερε οικονομικά κίνητρα για να κρατήσει τους πελάτες της επικεντρωμένους στην μάρκα της Apple και όχι στους συνεργάτες που την απαρτίζουν. Από τα μέσα του 2000 και μετά, η Apple επένδυσε σε νέους προμηθευτές όπως για παράδειγμα η Intel, η Microsoft και η ATI έτσι ώστε να δοθούν λύσεις τόσο στο hardware όσο και στο software λογισμικό για πολλά από τα προϊόντα της. Ωστόσο, αυτό επισκίασε τις προσπάθειες των συνεργατών της, καθώς οποιοσδήποτε άλλος σημαντικός ανταγωνιστής συμμετείχε με τους ίδιους προμηθευτές.

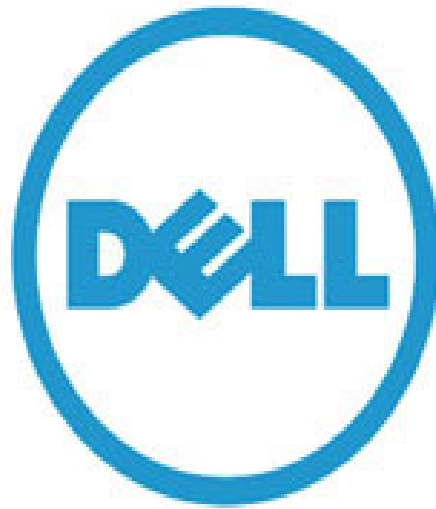
Τρίτον, η απόφαση της Apple να αποκλείσει τα εμπορικά σήματα άλλων εταιριών από το Apple Store συνέβαλε στην μάρκα - εικόνα.

7. Δημιουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου με συνεχή αξία για τον πελάτη: Η δημιουργία αξίας για τον πελάτη σημαίνει την οικοδόμηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου που εξασφαλίζει την αξία που δημιουργείται. Η πρόσληψη προσωπικού που να επικεντρώνεται στον πελάτη και το άνοιγμα των καταστημάτων λιανικής πώλησης είναι ένα μεγάλο μέρος της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες της Apple. Ωστόσο, τα iTunes θα πρέπει επίσης να θεωρούνται ως αναπόσπαστο τμήμα του επιχειρηματικού μοντέλου.
8. Υιοθετήστε ότι είναι απαραίτητο: Το καλό μάρκετινγκ απαιτεί μια προθυμία στην υιοθέτηση των προσφορών της εταιρείας, εάν υπάρχει ένα ανώτερο προϊόν στην αγορά. Η Apple το έκανε αυτό δύο φορές τουλάχιστον. Πρώτον, η Apple «έριξε» στην αγορά το πιο δημοφιλή iPod, το Mini, όταν εισήγαγε το Nano. Δεύτερον, παρόλο που προσφέρει μοναδικά χαρακτηριστικά, το iPhone είναι μια δυνητική απειλή για τις ανεξάρτητες πωλήσεις iPod τόσο στη μουσική όσο και στο παιχνίδι. Πολλοί οργανισμοί μπορεί να φοβόντουσαν να οικοδομήσουν ένα προϊόν που θα αμαύρωνε το πιο δημοφιλές προϊόν τους. Η Apple συνειδητοποίησε πως αν δεν ήταν αυτή να το κάνει, θα το έκανε μια άλλη εταιρεία.
9. Μην προσπαθείτε να είναι όλα τα προϊόντα σε όλους τους πελάτες: Πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν λόγω της απροθυμίας τους να πάρουν σκληρές αποφάσεις, τις οποίες οι πελάτες αναζητούν και τα προϊόντα τις προσφέρουν. Η Apple από την άλλη πλευρά, πήρε αυτές τις σκληρές αποφάσεις και υιοθέτησε μια στρατηγική που επικεντρώνεται σε ένα περιορισμένο αριθμό γραμμών παραγωγής και σε περιορισμένες προσφορές σε κάθε γραμμή. Ο Jobs ήταν εκείνος που έφερε αυτή τη στρατηγική στην Apple, όταν επέστρεψε το 1997 και μετέτρεψε τις 15 σειρές προϊόντων σε τέσσερις.
10. Δημιουργήστε ένα οικοσύστημα το οποίο θα κάνεις τις προσφορές πολύτιμες. Η εισαγωγή του iPhone έγινε σε συνδυασμό με την οικοδόμηση της

υπηρεσίας App Store online. Όμως η συγκεκριμένη υπηρεσία λειτουργεί μόνο αν υπάρχουν εταιρείες που επιθυμούν να αναπτυχτούν μέσω της πλατφόρμας και να ενσωματώσουν τις εφαρμογές iOS στις στρατηγικές τους. Η Apple δημιούργησε εργαλεία ανάπτυξης τα οποία προωθούν μια απλή, συνεπή εμπειρία για τους προγραμματιστές της πλατφόρμας iOS. Με περισσότερες από 500.000 εφαρμογές διαθέσιμες και πάνω από 24 δισεκατομμύρια apps που έχουν κατέβει, οι εφαρμογές έχουν βοηθήσει όχι μόνο την αύξηση του κόστους αλλαγής για τους iPhone και τους iPad χρήστες, αλλά έχουν επίσης αποδειχθεί ότι είναι μια προσοδοφόρα πηγή εσόδων.

Μετά από πέντε βραβεία CMO Survey Awards για την άριστη χρήση του Μάρκετινγκ, η Apple έχει δείξει ότι δεν είναι μόνο μια εξαιρετική εταιρεία τεχνολογίας, αλλά και μια εξαιρετική έμπορος. Η στρατηγική μάρκετινγκ της Apple είναι ένα μοναδικό μείγμα παραδοσιακής και μη στρατηγικής. Ωστόσο, στον πυρήνα, η Apple έχει βρει τρόπους για να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες της και να δημιουργήσει ένα τεράστιο ποσό μέσω της στρατηγικής «από στόμα σε στόμα», αλλά και να οικοδομήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο που να της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> – DELL COMPUTER



The power to do more

### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχείρηση με την επωνυμία Dell Computer είναι από τις πρωτοπόρους επιχειρήσεις στο κλάδο των υπολογιστών και στον ευρύτερο κλάδο της πληροφορικής. Στη διάρκεια της λειτουργία της, εδώ και 23 χρόνια, αποτέλεσε και αποτελεί σημαντικό οικονομικό και καινοτόμο παράγοντα. Ήταν και για κάποιους άλλους παραμένει μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις του κλάδου. Έχει καταφέρει να επιβιώσει από πολλές κρίσεις στην αγορά που δραστηριοποιείται και όχι μόνο βγήκε αλώβητη αλλά κατάφερε να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά και κατά κάποιο τρόπο να «διδάξει» στους ανταγωνιστές της τρόπους και στρατηγικές διοίκησης και προσαρμογής σε κάθε τι νέο που αλλάζει τη μορφή της αγοράς που δραστηριοποιείται.

Πολλοί γνωρίζουν την ιστορία του Michael Dell με την κολεγιακή του επιχείρηση κατασκευής προσωπικών υπολογιστών με διαθέσιμα εξαρτήματα και με την ιδιαίτερη και ξεχωριστή στρατηγική παραγγελιών. Η επιχείρηση ιδρύθηκε το 1984 ως PC's Limited. Το όνομα άλλαξε επισήμως σε Dell Computer Corporation όταν η πρώτη χρηματιστηριακή προσφορά έλαβε μέρος, τον Ιούνιο του 1988.



**Εικόνα 8: Michael Dell**

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com)





Άλλα καίρια σημεία στην ιστορία της επιχείρησης, σύμφωνα με τον Michael Dell, ήταν:

- ❖ Η είσοδος της επιχείρησης στην Ευρώπη με 50 εκατομμύρια δολάρια σε πωλήσεις το 1986
- ❖ Το 1989, όταν η εταιρεία πέρασε από την τελευταία στην πρώτη θέση του κλάδου για τη διαχείριση του αποθέματος της
- ❖ Το 1993, όταν η έννοια της τμηματοποίησης πήρε σάρκα και οστά και επιτράπηκε η διαχείριση της ανάκτησης του ελέγχου των πελατών

Βασικός πυλώνας της στρατηγικής της εταιρείας ήταν η στρατηγική build-to-order. Οι πελάτες παράγγελλαν τους υπολογιστές τους απευθείας από την εταιρεία και οι παραγγελίες τους αφού περνούσαν από έναν πιστωτικό έλεγχο, δινόταν απευθείας στον κατασκευαστικό τομέα. Στη συνέχεια η παραγγελία ετοιμάζονταν και αποστέλλονταν στον πελάτη, ο οποίος την παραλάμβανε σε 5 με 7 ημέρες από την ημερομηνία της παραγγελίας.

Η στρατηγική αυτή απέδωσε στην Dell εκπληκτικά αποτελέσματα. Κατ' αρχάς, η Dell κατάφερε να εξαλείψει τους μεσάζοντες, οι οποίοι αποτελούσαν μέχρι τότε μέρος του παραδοσιακού μοντέλου διανομής. Ως εκ τούτου, η Dell όχι μόνο αύξησε τα έσοδα της αρκετά περισσότερο σε σχέση με τις άλλες εταιρείες, αλλά ήταν πλέον σε θέση να καταλάβει τις ανάγκες του πελάτη από πρώτο χέρι και να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς ταχύτερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Δεύτερον, η Dell κατασκεύαζε υπολογιστές απευθείας για τους πελάτες και όχι για το απόθεμά της. Αυτό σήμαινε ότι η εταιρεία δε ξόδευε πόρους για να κατασκευάσει συστήματα τα οποία ίσως δε θα μπορούσαν να φθάσουν σε κάποιον πελάτη, ή για προσωπικό που θα χρειαζόταν προκειμένου να μετακινηθούν τα αποθέματα της σε όλον τον κόσμο, ή να ξοδέψει χρόνο διευθύνοντας και παρακολουθώντας τα αποθέματα, και αναβαθμίζοντας συστήματα που έγιναν απαρχαιωμένα προτού αγοραστούν. Τρίτον, η εταιρεία εφάρμοσε την πρακτική just-in-time, όπου φορτηγά με ξεχωριστά μέρη προωθούνταν από τη μια πλευρά του εργοστασίου, και κατευθύνονταν απευθείας σε κάδους που χρησιμοποιούνταν για την κατασκευή των παραγγελιών των πελατών. Αυτά τα μέρη δεν ανήκουν στην εταιρεία Dell Computer έως ότου εκφορτωθούν, το οποίο λάμβανε χώρα τόσο συχνά όσο κάθε λίγες ώρες.

Τέταρτον, τα συστήματα πληροφοριών ήταν δεμένα όλα μαζί στο σύνολο της εταιρείας, δρομολογώντας τις παραγγελίες στο επόμενο βήμα της επιχειρηματικής διαδικασίας και εξαλείφοντας τις αναμονές, τις καθυστερήσεις και τις απώλειες που ένα λιγότερο αυτοματοποιημένο σύστημα ενδέχεται να δημιουργεί. Ο Michael Dell εξήγησε:

Σε αυτήν την επιχείρηση, δεν είναι για το πόσο απόθεμα έχει, αλλά για το πόσο γρήγορα αυτό διακινείται μέσω του κύκλου διανομής. Δε θέλω μια αποθήκη γεμάτη, γιατί θα απαρχαιωθεί αρκετά γρήγορα. Με το δικό μας μοντέλο, εμείς ξεκινάμε με τον πελάτη του οποίου η παραγγελία προωθεί το απόθεμα μέσω του καναλιού. Αυτό έχει αντίκτυπο στην ικανότητα μας να παραδώσουμε έναν επιτραπέζιο υπολογιστή σε τρεις μέρες, ο οποίος είναι διαμορφωμένος με τις ακριβείς επιθυμίες του κάθε καταναλωτή. Αυτό είναι που προσδίδει την αξία στα προϊόντα μας.

Το 1998, η Dell Computer προσέλαβε 16.000 εργαζόμενους στο κεντρικό Texas, το μεγαλύτερο εργατικό δυναμικό της, και ήταν έτοιμη να επεκτείνει το προσωπικό της στις ευρωπαϊκές εγκαταστάσεις της, στο Λίμερικ της Ιρλανδίας σε 4.500 εργαζόμενους. Υπήρχαν πέντε εργοστάσια: τρία στο Τέξας, ένα στην Ιρλανδία, ένα στη Μαλαισία. Ένα έκτο εργοστάσιο είχε προγραμματιστεί για την Κίνα, και ένα έβδομο είχε προγραμματιστεί για τη Βραζιλία.

Οι πελάτες αρχικά χωρίζονταν σε τρεις κατηγορίες: Τις μεγάλες επιχειρήσεις, τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις καθώς και στους προσωπικούς καταναλωτές. Κάθε ομάδα υποστηρίζονταν με ξεχωριστό τρόπο και σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είχαν αφιερωμένους ανθρώπους που ασχολούνταν στον τομέα των πωλήσεων και κατάφερναν να ελέγξουν τις παραγγελίες τους. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μοιράζονταν από κοινού το υπαλληλικό προσωπικό, το οποίο επιβεβαίωνε ότι οι ανάγκες αυτών των επιχειρήσεων πληρούνται 100%. Οι μεμονωμένοι πελάτες που ενδιαφέρονταν για προϊόντα της Dell, εξυπηρετούνταν είτε από τους τηλεφωνητές στον τομέα των πωλήσεων ή αργότερα από το σύστημα των πωλήσεων στο Διαδίκτυο. Η εσωτερική δύναμη των πωλήσεων μετέτρεψε το απλό τηλεφώνημα σε πελάτες που αναζητούσαν πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα και την εξέλιξη των παραγγελιών τους. Οι άνθρωποι που δούλευαν στο συγκεκριμένο πόστο, απλά κάθονταν σε έναν υπολογιστή σε ένα από τα γραφεία της Dell και εξυπηρετούσαν τους πελάτες. Η καταχώρηση μιας παραγγελίας από το εσωτερικό της

ομάδας των πωλήσεων ήταν η βάση πάνω στην οποία στηριζόταν ολόκληρο το σύστημα των πωλήσεων. Οι πελάτες με τους εταιρικούς λογαριασμούς μπορούσαν να παραγγέλνουν με αυτόν τον τρόπο, ή να συνεργαστούν με τις ειδικές ομάδες πωλήσεων για τον εταιρικό λογαριασμό. Αλλά η δυνατότητα απευθείας επικοινωνίας με την εταιρεία και άμεσης παραγγελίας ενός υπολογιστή που θα έφθανε σε μια εβδομάδα, έγινε ο ακρογωνιαίος λίθος της επιχείρησης.

Το 1996, η Dell επέκτεινε το μοντέλο άμεσης παραγγελίας της στο Διαδίκτυο καθώς και την επιτυχία της που τη βοήθησε στο να γίνει γρήγορα θρυλική. Ο Scott Eckert, διευθυντής της Dell On-Line, ξεκίνησε ως βοηθός του Michael Dell το 1995. Το 1996, όταν η Dell αποφάσισε να λανσάρει ένα on-line πρόγραμμα πωλήσεων, ο Eckert ανέλαβε τη διεκπεραίωση του έργου. Κατά το πρώτο τρίμηνο του 1997, η on-line επιχείρηση έκανε 1 εκατομμύριο δολάρια την ημέρα σε πωλήσεις. Το δεύτερο τρίμηνο, έκαναν 2.000.000 δολάρια ανά ημέρα και η επιτυχία συνεχίζονταν. Μέχρι το τέλος του πρώτου τριμήνου του 1998, η Dell κατέγραφε 5 εκατομμύρια δολάρια την ημέρα σε πωλήσεις, ενώ μέχρι το τέλος του τρίτου τριμήνου ήταν μέχρι και 10.000.000 δολάρια ανά ημέρα σε πωλήσεις για τη συγκεκριμένη επιχείρηση και ο ρυθμός ανάπτυξης συνεχίζονταν. Επιπροσθέτως, η ιστοσελίδα είχε αυξηθεί σε λειτουργικότητα. Το 1994 ήταν ένα απλό τεχνικό εργαλείο υποστήριξης για τη διάδοση συμβουλών και τις bug-fixes λειτουργίες σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Ακόμη, η Dell διεξήγαγε έρευνες πελατών. Στα μέσα του 1996, ο Eckert τέθηκε υπεύθυνος για τη χρήση του διαδικτύου για μια online επιχείρηση που δεν είχε ακόμη καθοριστεί. Η πρώτη εφαρμογή ήταν ένα σύστημα που έδειχνε την κατάσταση της παραγγελίας, όπου οι πελάτες μπορούσαν να παρακολουθήσουν τις παραγγελίες τους μέσα από το σύστημα της Dell.

Κατά τύχη το 1996, το σύστημα καταγραφής μεταφέρθηκε στο Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο ξεκίνησε. Ο διαμορφωτής βοηθάει τους πελάτες στο σχεδιασμό του ακριβές προϊόντος που εκείνοι χρειάζονται αλλά και στην τιμολόγησή του. Μόλις το σύστημα αυτό ήταν διαθέσιμο για τους πελάτες, τα έσοδα της εταιρίας απογειώθηκαν. Ο Eckert εξήγησε:

“Χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο, είμαστε σε θέση να προσφέρουμε στους εταιρικούς μας πελάτες ειδικές υπηρεσίες όπως η Premier σελίδα μας. Η σελίδα αυτή έχει σχεδιαστεί και αφιερωθεί στο ατομικό εταιρικό λογαριασμό. Περιλαμβάνει τις

πωλήσεις τις τεχνικές πληροφορίες που χρειάζονται. Ένα μέρος αυτής της υπηρεσίας έχει διαμορφωθεί με συγκεκριμένες προδιαγραφές για τους καταναλωτές βασισμένο σε εκείνους που αποδέχονται την τεχνολογία των πληροφοριών. Ένα άλλο τμήμα ήταν η τεχνική υποστήριξη των πελατών, η οποία είχε σχεδιαστεί για τα συστήματα που γνώριζε η εταιρεία πως είχαν οι πελάτες της. Συνδέσαμε ακόμη την Premier σελίδα με την τεχνική υποστήριξη στο εσωτερικό σύστημα υποστήριξης των πελατών μας. Ένα τρίτο μέρος αυτής της σελίδας έχει εργαλεία αναφοράς, όπως το ιστορικό αγορών και την υπηρεσία ιστορικού έτσι ώστε ο πελάτης να μπορεί να παρακολουθεί τη δραστηριότητα της Dell. Και προσθέσαμε ακόμη και κάποιες πληροφορίες μάρκετινγκ όπως για παράδειγμα τα στοιχεία του λογαριασμού, την επικοινωνία με την ομάδα για πληροφορίες κα. Έχουμε κατασκευάσει πάνω από 8.000 τέτοιες σελίδας και κάθε μια από αυτές είναι διαφορετική. Μερικοί πραγματοποιούν την παραγγελία με τέτοιο τρόπο ώστε να έρχεται κατευθείαν σε εμάς, ενώ άλλοι κατευθύνουν τις παραγγελίες τους μέσα από την ομάδα για να εγκριθούν. Έχουμε τη δυνατότητα να προσφέρουμε αυτό το επίπεδο προσαρμογής στις πωλήσεις μας και στην εξυπηρέτηση των πελατών που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο”.

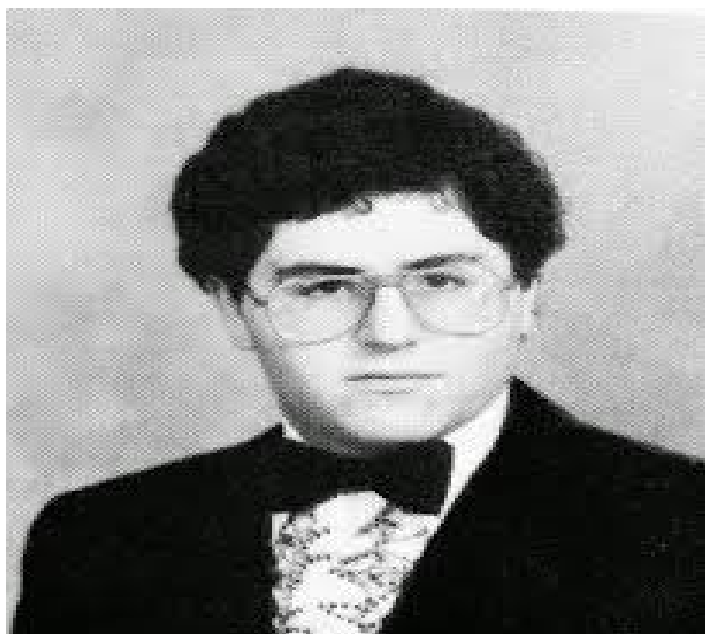
## 3.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της Dell στη βασική αγορά εταιρικών PC είναι η Compaq, η IBM και η Hewlett-Packard. Στην αγορά των καταναλωτών και των μικρών επιχειρήσεων, αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από τους άμεσους συναδέλφους και από την Compaq, τη Hewlett-Packard, την Apple και νεοεισερχόμενους eMachines. Στον τομέα των φορητών υπολογιστών, οι βασικοί ανταγωνιστές είναι η Toshiba, η IBM και η Compaq. Στον τομέα των server και των κατασκευαστών Internet, η Dell ανταγωνίζεται τη Sun, την Compaq, την HP και την IBM. Όπως η Dell κινείται σε νέες παροχές όπως η φιλοξενία του Internet, αντιμετωπίζει νέους ανταγωνιστές όπως η Exodos και η Corio, μερικές από τις οποίες μπορεί να είναι και πελάτες της Dell.

Έξω από τις Η.Π.Α., η Dell ανταγωνίζεται με τις περιφερειακές και τοπικές επιχειρήσεις που πωλούν εξαρτήματα και προϊόντα υπολογιστών, όπως για παράδειγμα η NEC, η Fujitsu, η Toshiba στην Ιαπωνία, η Fujitsu – Siemens και η Olivetti στην Ευρώπη, αλλά και η Legend στην Κίνα. Αντιμετωπίζει επίσης σκληρό ανταγωνισμό και από την Compaq και την IBM στην Ευρώπη, στη Λατινική Αμερική και την Ασία – περιοχή του Ειρηνικού.

### 3.3 ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ Dell-DELL COMPUTERS Inc.

Πριν από δύο περίπου δεκαετίες, το 1983, ο Michael Dell σε ηλικία 21 ετών και ενώ σπούδαζε ιατρική στο πανεπιστήμιο του Τέξας ξεκίνησε μια μικρή επιχείρηση πουλώντας συστατικά ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αγόραζε μνήμη RAM και σκληρούς δίσκους της IBM από πωλητές και τα μεταπώλούσε μέσα από αγγελίες που έβαζε σε εφημερίδες και περιοδικά και σε τιμή 10% και 15% φθηνότερη από την τιμή πώλησης αυτών των προϊόντων στην αγορά. Τον Απρίλιο του 1984 είχε επιτύχει πωλήσεις 80.000 δολαρίων το μήνα. Έτσι, σταμάτησε την ιατρική σχολή και ίδρυσε μια εταιρεία, την PCs Ltd, ώστε να πουλάει συστατικά μέρη αλλά και ηλεκτρονικούς υπολογιστές με την επωνυμία PCs Limited.



Εικόνα 9: Michael Dell 1983

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com)

Ο Dell προμηθευόταν PCs από το πλεόνασμα του αποθέματος των λιανοπωλητών σε πολύ χαμηλή τιμή, τα ενίσχυε προσθέτοντας κάρτες γραφικών, σκληρούς δίσκους και μνήμη και τα μεταπώλούσε. Η στρατηγική του αυτή του έδωσε τη δυνατότητα να

πουλάει κλώνους της IBM χρησιμοποιώντας τα ίδια ή παρόμοια συστατικά μέρη με αυτά που χρησιμοποιούσε η IBM αντιγράφοντας τη λειτουργία τους και διαθέτοντας τα σε τιμή κατά 40% χαμηλότερη από αυτή της IBM κατευθείαν στους τελικούς χρήστες. Αυτή η καινοτομία είχε δύο σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με το συνηθισμένο τρόπο κατασκευής και διανομής των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Το πρώτο ήταν ότι η εταιρεία δε χρειαζόταν διανομείς και λιανοπωλητές. Αυτό είχε ως συνέπεια σημαντικά μικρότερο κόστος και, όπως είναι φυσικό, χαμηλότερη τιμή για το προϊόν. Το δεύτερο πλεονέκτημα ήταν ότι, επειδή η συναρμολόγηση λάμβανε χώρα την στιγμή που δινόταν η παραγγελία δεν απαιτούνταν η εταιρεία να έχει μεγάλα αποθέματα συστατικών μερών των υπολογιστών.

Μέχρι το 1986 η εταιρεία είχε συνεχή ανάπτυξη, η έλλειψη όμως ρευστού, ανθρώπινων και υλικών πόρων ανάγκασε τον Dell να επαναπροσδιορίσει τα επιχειρηματικά του σχέδια. Έτσι το 1987 μετονομάζει την εταιρεία του σε Dell Computer και το 1988 προσθέτει ένα νέο τμήμα πωλήσεων για να εξυπηρετεί μεγάλους πελάτες, όπως π.χ. κυβερνητικούς οργανισμούς. Το τμήμα αυτό αποτελεί και το κυρίαρχο κομμάτι της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια. Το 1990 η εταιρεία κατέκτησε το 2% με 3% της αγοράς. Είχε αυξήσει το προσωπικό της από 40 άτομα το 1985 σε 150 και ο στόχος της ήταν αν φτάσει στην Τρίτη θέση της αγοράς ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Το 1991 η Dell κατασκευάζει τον πρώτο ηλεκτρονικό φορητό υπολογιστή ενώ το 1992 μπαίνει για πρώτη φορά στη λίστα των 500 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του περιοδικού Fortune. Για το 1992 στόχος της εταιρείας ήταν να επιτύχει πωλήσεις 1 δις δολάρια αλλά στην πραγματικότητα πέτυχε 2 δις δολάρια και έτσι κατέλαβε την τέταρτη θέση στην αγορά των ΗΠΑ μετά την IBM, Apple και Compaq. Το 1993 μπαίνει στις 5 πρώτες εταιρείες κατασκευής και πώλησης υπολογιστών παγκοσμίως. Ακόμα ανοίγει υποκαταστήματα στην Ιαπωνία και στην Αυστραλία. Έτσι διεισδύει στην περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού.

Στο διάστημα 1990 – 1993 η Dell άρχισε να διανέμει τα προϊόντα της σε ορισμένα καταστήματα και αλυσίδες καταστημάτων επειδή ο Dell θεώρησε ότι το μοντέλο των άμεσων πωλήσεων δε θα είχε τόσο γρήγορη ανάπτυξη. Όμως, τα περιθώρια κέρδους ήταν πολύ μικρά και έτσι αναγκάστηκε να αποσυρθεί από την πώληση μέσω μεσαζόντων και να επανεστιάσει στις άμεσες πωλήσεις.

Εντός του 1993 παρατηρήθηκαν νέα προβλήματα, αυτή τη φορά με τους φορητούς υπολογιστές. Κατασκευαστικά προβλήματα στη συγκεκριμένη γραμμή παραγωγής ανάγκασαν την εταιρεία να σταματήσει τις πωλήσεις έως ότου ανασχεδιαστούν και βελτιωθούν. Τα προβλήματα αυτά είχαν ως αποτέλεσμα το οικονομικό έτος 1994 να κλείσει για την Dell με ζημίες 36 εκατομμυρίων δολαρίων.

Λόγω του υψηλού κόστους και του μικρού περιθωρίου κέρδους η Dell δεν εστίαζε στις πωλήσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών σε οικογένειες και μεμονωμένα άτομα. Οι πωλήσεις της όμως, μέσω του διαδικτύου το 1996 και το 1997 έδειξαν μια διαφορετική προοπτική στο μάνατζμεντ της Dell. Ενώ οι συνολικές πωλήσεις της βιομηχανίας ηλεκτρονικών υπολογιστών σε μεμονωμένα άτομα μειώνονταν, οι αντίστοιχες της Dell αυξάνονταν. Καταναλωτές που αγόραζαν το δεύτερο και τον τρίτο προσωπικό τους υπολογιστή και ήθελαν ισχυρό μηχάνημα με πολλαπλές δυνατότητες, χωρίς απαραίτητα μεγάλη τεχνική υποστήριξη, προτιμούσαν την Dell. Η δυνατότητα να παραγγείλουν έναν υπολογιστή με τα στοιχεία που αυτοί ήθελαν και να τον έχουν στο σπίτι τους μέσα σε λίγες ημέρες, ήταν αυτό που κέρδιζε τους καταναλωτές. Έτσι, το 1997 η εταιρεία δημιούργησε ένα ξεχωριστό τμήμα πωλήσεων και ίδρυσε μία νέα γραμμή προϊόντων για τους ατομικούς πελάτες. Στο τέλος, το 1997 η Dell είχε αποκτήσει ηγετική θέση στον κλάδο, εστιάζοντας στη διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και στην αποδοτικότητα των άμεσων πωλήσεων και της κατασκευής των προϊόντων κατά παραγγελία. Το δεύτερο τρίμηνο του 1997 η αύξηση των πωλήσεων της Dell έφτασε στο 67%, ενώ της Compaq Computer Corporation, η οποία ήταν το νούμερο ένα μέχρι τότε ήταν μόλις το 25%.

Το 1998 αναρριχήθηκε στην τρίτη θέση της αγοράς μετά την Compaq που κατείχε την πρώτη θέση και την IBM που κατείχε τη δεύτερη θέση. Στις πωλήσεις φορητών υπολογιστών πήρε την Τρίτη θέση στις ΗΠΑ και την πέμπτη θέση παγκοσμίως. Παρά το γεγονός ότι στην Ασία η αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών είχε πτώση, η Dell κατόρθωσε αν πραγματοποιήσει το 35% των συνολικών πωλήσεων της Ασίας. Στα προϊόντα υψηλού περιθωρίου κέρδους, όπως εξυπηρετητές (servers) και σταθμοί εργασία βασισμένοι στα Windows (Windows NT-based work stations), κατείχε τη δεύτερη θέση. Τα μισά σχεδόν προϊόντα πωλούνταν στην τιμή το 1300 δολάρια.

Στα άμεσα σχέδια της Dell ήταν και η συναρμολόγηση ηλεκτρονικών υπολογιστών με συστατικά μέρη της Intel. Και αυτό γιατί με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να



μειώσει την τιμή τους σε 1200 δολάρια. Το 1999 οι πωλήσεις της Dell μέσω Ίντερνετ ανήλθαν στα 40 εκατομμύρια δολάρια την ημέρα. Επίσης από την ίδια χρονιά, η Dell πραγματοποιεί μεγάλο ποσοστό της τεχνικής υποστήριξης μέσω του διαδικτύου. Για το 2000, σύμφωνα με στοιχεία της IDC, η Dell είναι πρώτη σε πωλήσεις laptops, desktops και workstations και δεύτερη σε πωλήσεις servers.

Το 2001 ξεκίνησε ακόμη καλύτερα αφού η εταιρεία κατάφερε να πουλήσει περισσότερους Intel servers από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία και να ξεπεράσει ακόμη και την ανταγωνίστρια της, την Compaq, για πρώτη φορά έστω και σε επίπεδο τριμήνου. Η Dell συγκριμένα κατάφερε να αποκτήσει ένα ποσοστό της τάξεως του 38% στην αγορά των ΗΠΑ συγκρινόμενο με αυτό της δεύτερης Compaq το οποίο ήταν 32%. Όσον αφορά τις συνολικές πωλήσεις αυτές μειώθηκαν κατά 1,7%, ενώ οι συνολικές πωλήσεις υπολογιστών ήταν 247.500. Έτσι, η εταιρεία κατάφερε να παραμείνει πρώτη σε συνολικές πωλήσεις στην Αμερική, αλλά επιπλέον να κατακτήσει την πρώτη θέση και στην παγκόσμια αγορά, εκτοπίζοντας την Compaq.

Αν και τα τελευταία τρία χρόνια η τιμή της μετοχής της Dell είχε έντονα καθοδικές τάσεις οφειλόμενες κυρίως στη μεγάλη κρίση που επήλθε στις μετοχές υψηλής τεχνολογίας, ωστόσο, ήταν έντονη η δυναμική της σε σύγκριση και με την ανταγωνίστρια της Compaq, η οποία δεν τα κατάφερε το ίδιο καλά. Έπειτα και από την επιδείνωση του κλάδου από τα αποτελέσματα της τρομοκρατικής επίθεσης της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, η μετοχή της Dell ανακάμπτει καλύτερα σε σχέση με τις μετοχές της Compaq, της HP αλλά και γενικότερα σε σχέση με τις εταιρείες του υπόλοιπου κλάδου.

Το 2002 η Dell προσπάθησε να επεκταθεί μέσα από την αξιοποίηση των πολυμέσων και της αγοράς της ψυχαγωγίας στο σπίτι με την εισαγωγή τηλεοράσεων, Dell Axim handhelds, και Dell DJ, δηλαδή ψηφιακές συσκευές αναπαραγωγής ήχου. Η Dell παρήγαγε επίσης εκτυπωτές με το δικό της brand name τόσο για το σπίτι όσο και για τα μικρά γραφεία.

Το 2003, κατά την ετήσια συνάντηση της εταιρείας, οι μέτοχοι ενέκριναν την αλλαγή του ονόματος της εταιρείας “Dell Inc.” για να αναγνωριστεί η επέκταση της εταιρείας πίσω από τους υπολογιστές.

Το 2004, η εταιρεία ανακοίνωσε ότι θα κατασκευάσει ένα νέο εργοστάσιο συναρμολόγησης κοντά στο Winston – Salem, στη Βόρεια Καρολίνα.



**Εικόνα 10: Εργοστάσιο της Dell στη Βόρεια Καρολίνα**

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com)

Η πόλη και η πολιτεία παρείχαν στην Dell το πακέτο των 37,2 εκατομμυρίων δολαρίων ώστε να την κινητοποιήσουν να προβεί στη συγκεκριμένη ενέργεια. Το κράτος παρείχε κίνητρα και φοροαπαλλαγές ύψους περίπου 250 εκατομμύριων. Τον Ιούλιο, ο Michael Dell παραχώρησε τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου, ενώ διατήρησε τη θέση του ως πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο Kevin Rollins, ο οποίος μέχρι τότε κατείχε διάφορες επιτελικές θέσεις στην επιχείρηση, έγινε ο νέος διευθύνων σύμβουλος.

Το 2005, το μερίδιο των πωλήσεων που προέρχονταν από τις διεθνείς αγορές αυξήθηκε, όπως αποκαλύφθηκε στα δελτία τύπου της εταιρείας για τα δύο πρώτα τρίμηνα του οικονομικού έτους 2005. Το Φεβρουάριο του 2005, η Dell κατατάχτηκε στην πρώτη θέση στην λίστα του «Most Admired Companies» που δημοσιεύθηκε από το περιοδικό Fortune. Το Νοέμβριο του 2005 το περιοδικό BusinessWeek δημοσίευσε ένα άρθρο με τίτλο “It’s Bad to Worse at Dell” σχετικά με τις ελλείψεις στα εκτιμώμενα κέρδη και τις πωλήσεις, με ένα χειρότερο από ότι προβλεπόταν τρίτο

τρίμηνο σε οικονομικές επιδόσεις – ένας κακός οιωνός για μια εταιρεία η οποία είχε υποτιμήσει συστηματικά τα κέρδη της. Η Dell αναγνώρισε ότι οι ελαττωματικοί πυκνωτές για την μητρική εταιρεία Optiplex GX270 και GX280 της είχε ήδη κοστίσει 300 εκατομμύρια δολάρια. Ο Διευθύνων Σύμβουλος, Kevin Rollins, απέδωσε την κακή απόδοση εν μέρει στην εστίαση της Dell για low-end PC's.

Το 2006, η Dell αγόρασε την εταιρεία κατασκευής λογισμικού Alienware. Σύμφωνα με το σχέδιο της Dell Inc.'s, η Alienware αναμενόταν να λειτουργεί ανεξάρτητα υπό την υπάρχουσα διοίκηση. Η Alienware αναμενόταν να επωφεληθεί από την αποτελεσματικότητα του συστήματος παραγωγής της Dell.

Την 31<sup>η</sup> Ιανουαρίου του 2007, ο Kevin B. Rollins, ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας από το 2004, παραιτήθηκε από τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου και από τη θέση του διευθυντή, και ο Michael Dell ανέλαβε ξανά τη θέση του Διευθύνων Συμβούλου της εταιρείας. Οι επενδυτές και πολλοί μέτοχοι της εταιρείας είχαν ζητήσει την παραίτηση του Rollins λόγω της κακής απόδοσης της εταιρίας τον τελευταίο καιρό. Παράλληλα, η εταιρεία ανακοίνωσε ότι, για τέταρτη φορά μέσα σε πέντε τρίμηνα, τα κέρδη της επιχείρησης αδυνατούσαν να οδηγήσουν σε κάποια μορφή συναίνεσης σύμφωνα με τους αναλυτές.

Τον Αύγουστο του 2005, η Dell έγινε το αντικείμενο μιας άτυπης έρευνας από την Αμερικάνικη Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Το 2006, η εταιρεία αποκάλυψε ότι η εισαγγελία της Νέας Υόρκης των ΗΠΑ είχε κλητεύσει έγγραφα που σχετίζονταν με την χρονολόγηση της χρηματοοικονομικής αναφοράς της εταιρείας από το 2002. Η εταιρεία καθυστέρησε την υποβολή των οικονομικών εκθέσεων για το τρίτο και το τέταρτο τρίμηνο του 2006. Η αποτυχία της Dell Inc's να υποβάλλει τριμηνιαία έκθεση για τα κέρδη της, την έθεσε σε κίνδυνο καθώς θα μπορούσε πολύ άνετα να διαγραφεί από τον κατάλογο του NASDAQ, αλλά το χρηματιστήριο χορήγησε στην Dell άδεια για να λειτουργήσει η μετοχή της κανονικά.. Η έρευνα της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς ήταν σε εξέλιξη από τον Απρίλιο του 2010 και η Εταιρεία ανακοίνωσε ότι ορισμένοι πρώην υπάλληλοι θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν κατηγορίες πολιτικής αγωγής από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, καθώς είχαν διαπιστωθεί παράνομες αλλαγές στα εταιρικά προφίλ των πελατών.

Το 2010 η Dell κατατάχτηκε πρώτη στη λίστα με τις επιχειρήσεις που παρέχουν υγειονομική περίθαλψη στους παρόχους υπηρεσιών τεχνολογίας σύμφωνα με την Gartner Inc.

Το 2013 ο Michael Dell και η εταιρεία ιδιωτικού μετοχικού κεφαλαίου Silver Lake Partners αγόρασαν πίσω την Dell από δημόσιους μετόχους προκειμένου να εφαρμοστούν οι προτεινόμενες στρατηγικές και οι προσπάθειες να εστιαστούν στις καινοτομίες και στις μακροπρόθεσμες επενδύσεις με τη μεγαλύτερη δυνατή αξία για το πελάτη.

### 3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ DELL

Πριν από την ιδέα της Dell για την οικοδόμηση των υπολογιστών made-to-order, οι άνθρωποι πήγαιναν σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα λιανικής πώλησης για να αγοράσουν τους υπολογιστές. Δεν υπήρχε καμία αλληλεπίδραση με τον κατασκευαστή, παρά μόνο με τον πωλητή του συγκεκριμένου καταστήματος. Αυτοί οι πωλητές δεν ήταν και τόσο γνώστες των προϊόντων που οι ίδιοι πουλούσαν διότι δε συμμετείχαν στην κατασκευή των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η Dell πρωτοστάτησε στην ιδέα της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη μέσω τηλεφώνου ή μέσω του Διαδικτύου για την παραγγελία και τη κατασκευή ενός υπολογιστή ειδικά διαμορφωμένου ώστε να καλύψει τις ανάγκες του συγκεκριμένου πελάτη. Η Dell δημιούργησε ένα σύστημα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM), το οποίο διασφάλιζε ότι τα σωστά εξαρτήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών ήταν πάντα διαθέσιμα όταν και όπου χρειάζεται.

Το SCM είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαχείριση της ροής, των πρώτων υλών μέχρι το τελικό προϊόν, το οποίο η εταιρεία χρησιμοποιεί για να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της. Η Dell έχει αναπτύξει μια ισχυρή σχέση τόσο με τους προμηθευτές και τους πελάτες που της επιτρέπει να εξασφαλίσει ότι τα συστατικά στοιχεία του υπολογιστή είναι διαθέσιμα από τους προμηθευτές και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών της. Διασφαλίζει επίσης ότι ένα σύστημα ήταν σε θέση να πάρει το προϊόν που διατίθεται στην αγορά και παραδίδεται στον πελάτη αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αυτή η άμεση εστίαση στον πελάτη έδωσε στην Dell ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Dell χρησιμοποιεί λογισμικό βάσης δεδομένων, το οποίο είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό με τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Αυτές οι τράπεζες πληροφοριών περιέχουν πληροφορίες και δεδομένα χρήσιμα για τους πελάτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή διαφημιστικών εκστρατειών. Αυτές οι βάσεις δεδομένων περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, τα συμφέροντά τους και τα προϊόντα τους. οι βάσεις δεδομένων βοηθούν στην αύξηση των κερδών επειδή περιέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τους πελάτες που βοηθούν στον

προσδιορισμό αποτελεσματικών και αποδοτικών τρόπων για τη στόχευση και τη τμηματοποίηση των πελατών.

Η επιχειρηματική στρατηγική της Dell επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός από τα πιο αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της i2, η οποία βελτιώνει τη διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας συνδέοντας τους προμηθευτές και τους σχεδιαστές της Dell για να καλύψει τη ζήτηση και τις απαιτήσεις του πελάτη. Το λογισμικό που χρησιμοποιεί η Dell για την αύξηση των σχέσεων μάρκετινγκ κατασκευάζεται από την Hotlink. Το Hotlink είναι ένα πρόγραμμα λογισμικού αυτοματισμού μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ενίσχυση των e-εμπόρων για «αποτελεσματική στόχευση, αποτελεσματική επικοινωνία μάρκετινγκ, καθώς και για την παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο των πελατών και των τάσεων της αγοράς» (Moon, 2003). Το πρόγραμμα αυτό ενδυναμώνει τη σχέση πωλήσεων – πελάτη και παρέχει επίσης τη δυνατότητα δωρεάν διαφήμισης – από στόμα σε στόμα – στην Dell. Η κατώτατη γραμμή στα CRM συστήματα είναι εκείνη που διασφαλίζει ότι παρέχεται η καλύτερη προσφερόμενη υπηρεσία.

Ένα δεύτερο είδος λογισμικού που χρησιμοποιεί η Dell είναι το διαφανές online σύστημα που ονομάζεται “Premier Pages”, το οποίο σχεδιάζει με τέτοιο τρόπο τις ιστοσελίδες ώστε να προσανατολίζονται στον πελάτη. Η Dell αναφέρει ότι η ιδέα πίσω από αυτό το λογισμικό ήταν «η απόκτηση λιγότερων πληροφοριών για τους πελάτες – για τους οποίους ήξεραν ήδη λεπτομέρειες – και περισσότερης γνώσης για τη δημιουργία μιας κατάστασης που σίγουρα θα οδηγούσε στη νίκη» (Levey, 1999). Η διαδικασία αυτή αργότερα μετονομάστηκε σε διαδικασία γνωριμίας του πελάτη από τη στιγμή που ο πελάτης θα παραγγείλει έναν υπολογιστή. Ο υπολογιστής κατασκευάζεται αφού γίνει πρώτα η παραγγελία. Αυτό σημαίνει ότι η Dell πρέπει να έχει άμεση σχέση με τον πελάτη.

Το τελικό σύστημα που η Dell χρησιμοποιεί για να μεγιστοποιήσει το CRM είναι η εφαρμογή της Dell South Africa’s. Οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και διαχειριστικά τμήματα επωφελούνται σημαντικά από το συγκεκριμένο λογισμικό. Το προσωπικό της Dell έχει άμεση και εύκολη πρόσβαση σε λεπτομερή δημογραφικά στοιχεία σχετικά με τους πελάτες, τις πωλήσεις πελατών, την ιστορία και τις εμπορικές σχέσεις. Η διαχείριση των πωλήσεων μπορεί να παρακολουθείται μέσω

λογαριασμών, το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να παρακολουθεί μέσα από τις δραστηριότητές του τον πελάτη, τις πωλήσεις του προϊόντος και του μείγματος μάρκετινγκ.

Επιπλέον, η Dell ανέπτυξε το λογισμικό i2 Supply Chain Planner και το i2 Factory Planner για να καλύψει τις ανάγκες εφοδιασμού της αλυσίδας. Αυτή η νέα τεχνολογία χρησιμοποιήθηκε για το συντονισμό των διαδικασιών build-to-order από τη στιγμή της παραγγελίας ως την υποστήριξη πελατών. Με τη χρήση του λογισμικού αυτού η Dell είναι σε θέση να δημιουργεί το προφίλ για κάθε ένα πελάτη, να εστιάσει στον κάθε ένα ξεχωριστά χρησιμοποιώντας το μέσο της προτίμησής τους, καθώς επίσης και να μετρήσει τα αποτελέσματα. Η Dell ενσωμάτωσε την προσφορά και τη ζήτηση της επιχείρησης χρησιμοποιώντας το μοναδικό λογισμικό που θα εξαλείψει τα υπέρογκα κόστη απογραφής. Το σύστημα i2 δίνει τη δυνατότητα στην Dell να «τραβήξει» υλικό στα εργοστάσια της ανά δύο ώρες, βασισμένο στο πραγματικό χρόνο παραγγελίας ενός πελάτη. Αυτό το σύστημα παρακολουθεί τους αριθμούς, το ανεκτέλεστο υπόλοιπο, την κατάσταση των αποθεμάτων αλλά και τις δεσμεύεις του προμηθευτή. Αφήνει όμως τον προμηθευτή να ξέρει ποια τμήματα πρέπει να παραδώσει και ποια να συναρμολογηθούν για να ανταποκριθούν στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών.

Με την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού CRM, η Dell δεν κατατάσσεται μόνο στη θέση 28 από το περιοδικό Fortune 500, αλλά έχει και μια μόνιμη εστίαση στην επίτευξη της καλύτερης δυνατής εμπειρίας για τον πελάτη. Το αποτέλεσμα αυτής της νέας τεχνολογίας της εφοδιαστικής αλυσίδας οδήγησε σε χαμηλότερα επίπεδα αποθεμάτων στη βιομηχανία της Dell. Ο προγραμματισμός σε πραγματικό χρόνο και τα just-in-time αποτελέσματα απογραφής οδήγησαν στην αποτελεσματική χρήση του κύκλου εργασιών τόσο στον τομέα της απογραφής όσο και των παραδόσεων.

Η στρατηγική της Dell έχει αναπτυχθεί πάνω στις άμεσες πωλήσεις, build-to-order στρατηγική για την παραγωγή και την πώληση υπολογιστών. Ενώ η Dell αρχικά πουλούσε σε χομπίστες και σε έμπειρους, μεμονωμένους χρήστες ηλεκτρονικών υπολογιστών, από τα τέλη του 1980, η άμεση πώληση της Dell απευθυνόταν σε μεγάλους οργανισμούς, οι οποίοι συχνά δεν χρειάζονταν ή δεν ήθελαν τις διάφορες υπηρεσίες που παρέχονταν. Η Dell επικεντρώθηκε στη συνεργασία με τις εν λόγω υπηρεσίες προκειμένου να απλουστεύσει τη ζωή των πελατών και να μειώσει το

συνολικό κόστος ιδιοκτησίας για τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Σταδιακά, η Dell ανέπτυξε το δικό της δυναμικό πωλήσεων, διεισδύοντας έτσι σε εταιρικούς λογαριασμούς που είχαν από καιρό κυριαρχηθεί από τους καθιερωμένους πωλητές όπως η IBM, η HP και η DEC. Η Dell προσέφερε ανταγωνιστικές τιμές, υψηλά επίπεδα υποστήριξης και στόχευση την πώληση και στην υποστήριξη υπολογιστών, χωρίς την απόσπαση της προσοχής που προσφέρει μια πλήρη σειρά εξοπλισμού και υπηρεσιών.

Η Dell είχε κεφαλαιοποιηθεί από τα εγγενή πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού της μοντέλου και αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς και επικερδώς. Ένα βασικό πλεονέκτημα που προσφέρει η απευθείας πώληση και η παραγωγή build-to-order είναι ότι πρώτα γίνεται η εξόφληση της παραγγελίας και έπειτα η Dell προχωράει σε εξόφληση των προμηθευτών.

Ίσως το πιο σημαντικό είναι τα οφέλη που η ίδια η Dell αποκομίζει από την άμεση σχέση με τον πελάτη. Σε αντίθεση με την έμμεση πώληση, όπου οι ενδιάμεσοι στα κανάλια διανομής συχνά αρνούνται να αποκαλύψουν ποιος είναι ο τελικός πελάτης, η Dell γνωρίζει ποιος είναι ο τελικός χρήστης, τι εξοπλισμό έχει αγοράσει ξανά από την εταιρεία, που έχει αποσταλεί αυτός ο εξοπλισμός και πόσο ξόδεψε ο πελάτης για την απόκτησή του. Η Dell χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να προσφέρει αξία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της, να συντονίσει τη συντήρηση και την τεχνική υποστήριξη και να βοηθήσει τους πελάτες να σχεδιάσουν την αντικατάσταση του υπολογιστή τους αλλά και να αναβαθμίσουν το κύκλο. Για πολλούς πελάτες, η Dell έχει γίνει αυτό που αποκαλούμε «πάροχος ηλεκτρονικών υπολογιστών», αναλαμβάνοντας την ευθύνη της διαχείρισης μέρους ή του συνόλου του αποθέματος ηλεκτρονικών υπολογιστών, από την αγορά μέχρι τη διάθεση.

Οι διεργασίες της Dell έχουν συσταθεί με απώτερο σκοπό την υποστήριξη αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου, δηλαδή με την οικοδόμηση προσωπικών υπολογιστών που θα ικανοποιούν τις προδιαγραφές που ο κάθε ένας πελάτης θα ορίζει. Η στρατηγική αυτή έχει μελετηθεί προσεκτικά επί χρόνια και περιλαμβάνει το σύνολο της παραγωγής και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έτσι, ένας υπολογιστής Dell έχει σχεδιαστεί για να ελαχιστοποιούνται οι ανθρώπινες πινελιές στην παραγωγή, να παρέχεται η υψηλή ποιότητα των προϊόντων των προμηθευτών, που φυσικά ενσωματώνονται στην παραγωγή και στην όλη διαδικασία εκτέλεσης των



παραγγελιών που διοικείται από ένα εξελεγμένο συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών πληροφοριακών συστημάτων.

Γενικότερα, οι στρατηγικές στις οποίες βασίστηκε η Dell διαχρονικά είναι οι εξής:

- ❖ Εστίαση σε μεγάλους πελάτες: Στην αρχή της λειτουργίας της, η εταιρεία συναρμολογούσε υπολογιστές και τους πωλούσε κατευθείαν στους τελικούς χρήστες. Μετά από διάφορα προβλήματα όπως η έλλειψη ρευστού και υλικών πόρων ο Dell εισήγαγε το τμήμα πωλήσεων για μεγάλους πελάτες (κυβερνητικούς οργανισμούς, μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις).
- ❖ Άμεσες πωλήσεις: Η Dell δε χρησιμοποιεί μεσάζοντες και λιανοπωλητές. Η σχέση της με τους πελάτες της είναι άμεση. Ο πελάτης παίρνει αυτό που παραγγέλνει απευθείας από τη Dell, είτε μέσω του Διαδικτύου και του δικτύου διανομής της Dell είτε από τα ίδια τα καταστήματα της Dell. Έτσι, η Dell αντιλαμβάνεται άμεσα τις αλλαγές στις τάσεις των πωλήσεων και αντιδρά άμεσα σε οποιοδήποτε πρόβλημα εμφανιστεί.
- ❖ Συνεργασία με προμηθευτές: Η Dell έχει στενή και μακροπρόθεσμη συνεργασία με τους προμηθευτές των συστατικών μερών, τα οποία χρησιμοποιούνται για την κατασκευή των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η Dell μπορεί ανά πάσα στιγμή να προμηθευτεί διάφορα συστατικά μέρη και να έχει στη διάθεσή της τους μηχανικούς των προμηθευτών της.
- ❖ Χρησιμοποίηση όλων των πληροφοριών για πρόβλεψη των αναγκών των καταναλωτών: Συγκεκριμένα, αποστολή της Dell είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών για υψηλή ποιότητα, άψογο service και υποστήριξη. Η Dell διαχωρίζει τους πελάτες της και δημιουργεί τμήματα ειδικά στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της κάθε ομάδας πελατών. Έτσι κάθε τμήμα αποκτά εξειδίκευση και έχει σαφή και καθορισμένο στόχο.
- ❖ Μείωση του κόστους: Η Dell αποτελεί ηγέτιδα κόστους στο κλάδο της και προσπαθεί με όλες τις παραπάνω στρατηγικές να μειώνει συνεχώς το κόστος

της και να προσφέρει στους πελάτες της μικρότερες τιμές και σταθερά καλή ποιότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> – HEWLETT PACKARD COMPANY (HP)



## 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Hewlett – Packard Company (HP) είναι ένας παγκόσμιος προμηθευτής προσωπικών συστημάτων, απεικόνισης και εκτύπωσης των προϊόντων, καθώς και τεχνολογικών λύσεων. Η εταιρεία είναι ο μεγαλύτερος παίχτης στην αγορά των εκτυπωτών inkjet και laser printer. Είναι μία από τις κύριες εταιρίες στο χώρο αποθήκευσης και στους επιχειρηματικούς servers της αγοράς. Η εταιρεία είναι επίσης μία από τους ηγέτες της αγοράς στην παγκόσμια αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η Hewlett-Packard παράγει έσοδα κατά κύριο λόγο μέσα από επτά επιχειρησιακά τμήματα:

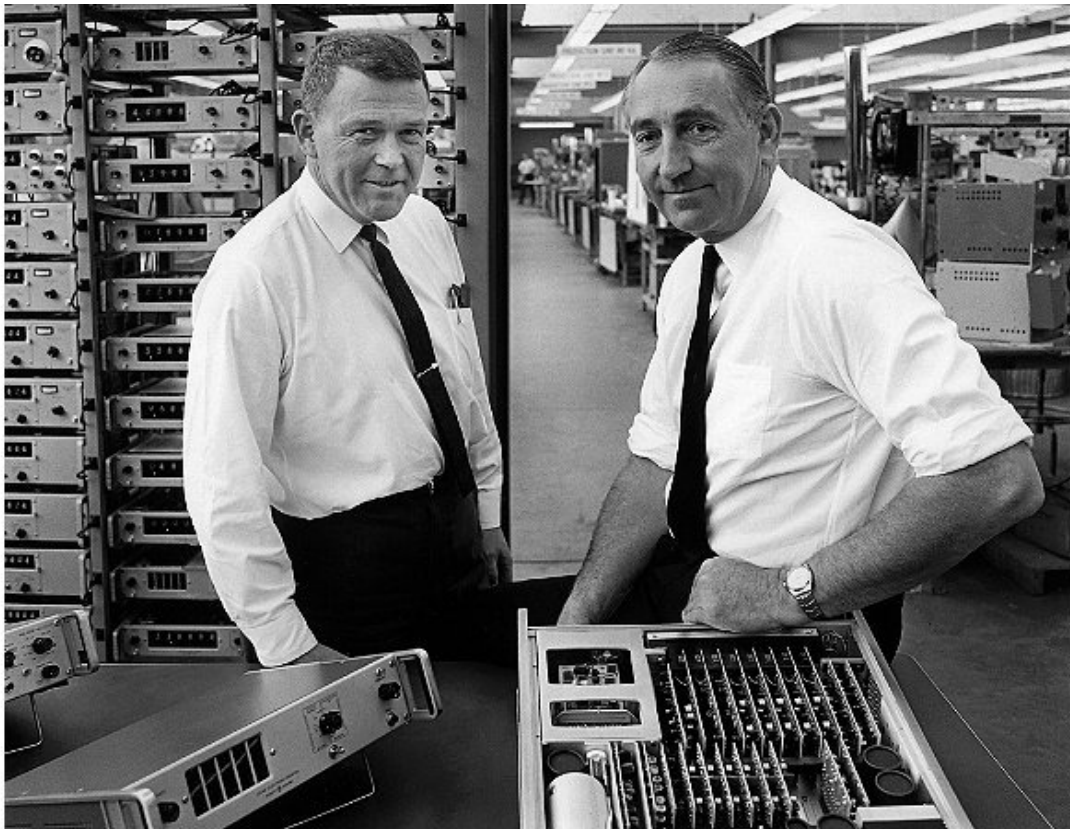
1. Ομάδα προσωπικών συστημάτων (34,4% των συνολικών εσόδων κατά τη διάρκεια του δημοσιονομικού έτους που έληξε το 2007)
2. Απεικόνισης και εκτύπωσης της ομάδας (26,9%)
3. Την αποθήκευση των επιχειρήσεων και των servers (17,8%)
4. Τις υπηρεσίες της HP (15,7%),
5. Τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (2,2%)
6. Το λογισμικό (2,2%)
7. Των εταιρικών επενδύσεων (0,7%)

Οι ΗΠΑ, είναι η μεγαλύτερη γεωγραφική αγορά της εταιρείας, καθώς αντιπροσωπεύει το 33,4% των συνολικών εσόδων για το δημοσιονομικό έτος 2007. Οι επιχειρήσεις εκτός των ΗΠΑ συνεισφέρουν το 66,6% των συνολικών εσόδων.

Η εταιρεία κατέγραψε έσοδα ύψους 104.286 εκατομμύρια δολάρια κατά το φορολογικό έτος που έληξε τον Οκτώβριο του 2007, αυξάνοντας τα έσοδα κατά 13,8% σε σχέση με το 2006. Τα λειτουργικά κέρδη της εταιρείας ήταν 8.719 εκατομμύρια δολάρια κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους 2007, παρουσιάζοντας αύξηση 32,9% έναντι του 2006. Τα καθαρά κέρδη ήταν 7.264 εκατομμύρια δολάρια κατά το οικονομικό έτος 2007, δηλαδή 17,2% αυξημένα σε σχέση με το 2006.

## 4.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η HP ιδρύθηκε από τον Bill Hewlett και τον David Packard τον Ιανουάριο του 1939. Το πρώτο προϊόν τους ήταν ένας ηχητικός ταλαντωτής και ένας από τους πρώτους πελάτες τους ήταν ο Walt Disney. Ο Disney χρησιμοποίησε τον ταλαντωτή για να ελέγξει τον ακουστικό εξοπλισμό στις 12 ειδικά εξοπλισμένες και διαμορφωμένες αίθουσες κινηματογράφου στις οποίες προβάλλονταν το έργο «Fantasia» του 1940.



Εικόνα 11: Bill Hewlett – David Packard

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com)

Η Hewlett-Packard συστάθηκε επίσημα τον Αύγουστο του 1947. Ο κ. Packard διορίστηκε πρόεδρος της εταιρείας και ο Hewlett αντιπρόεδρος. Έπειτα από την

επιτυχή αποδοχή των προϊόντων της και την αυξανόμενη ζήτηση από την κυβέρνηση των ΗΠΑ για τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό για λογαριασμό του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, η εταιρεία μεταφέρθηκε από εκεί που ήταν αρχικά, δηλαδή από ένα γκαράζ πίσω από το σπίτι του κ. Packard, σε ένα κτίριο στο Palo Alto.



*The original Polly & Jake Garage*

**Εικόνα 12: The original Polly & Jake Garage**

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com)



**Εικόνα 13: The birthplace of HP**

**Πηγή:** [www.google.com](http://www.google.com)

Η εταιρεία εισήχθη στο πεδίο των μικροκυμάτων το 1943. Ανέπτυξε γεννήτριες σήματος για το Ναυτικό Ερευνητικό Εργαστήριο και ένα ραντάρ παρεμβολών. Η HP συνέχισε στον τομέα των μικροκυμάτων, ο οποίος έγινε ένα σημαντικό και συνεχώς αυξανόμενο τμήμα δραστηριοτήτων της εταιρείας μετά το παγκόσμιο πόλεμο. Αργότερα, η εταιρεία έγινε ηγέτης στις γεννήτριες σήματος.

Η HP εφηύρε το μετρητή συχνότητας υψηλής ταχύτητας (HP-524A), το οποίο χρησιμοποιήθηκε εκτενώς σε ραδιοφωνικούς σταθμούς. Κατά τη διάρκεια των ετών, ο μετρητής συχνότητας υψηλής ταχύτητας (HP-524A) κόστιζε δισεκατομμύρια δολάρια. Το 1956, η εταιρεία παρήγαγε το πρώτο παλμογράφο, ένα προϊόν δοκιμών και μετρήσεων. Παράλληλα, άρχισε η κατασκευή των γραφείων της εταιρείας στο Palo Alto της Καλιφόρνιας.



**Εικόνα 14: Office HP**

Πηγή: [www.google.com](http://www.google.com)

Η εταιρεία εισήχθη στο χρηματιστήριο το 1957 με 16 δολάρια ανά μετοχή. Το 1958 απέκτησε την εταιρεία F.L. Moseley of Pasadena στην Καλιφόρνια, η οποία ήταν παραγωγός υψηλής ποιότητας γραφικών. Αυτή ήταν και η πρώτη εξαγορά που είχε πραγματοποιήσει η εταιρεία και αποδείχθηκε πρόδρομος για μετέπειτα εξαγορές στον τομέα των επιχειρήσεων εκτύπωσης. Η Hewlett-Packard απέκτησε την παγκόσμια φήμη και ισχύ της μέσα από την ίδρυση μιας μονάδας παραγωγής στην Boeblingen στη Γερμανία αλλά και μέσα από την ανάθεση των λειτουργιών marketing σε μια από τις κορυφαίες εκείνη την περίοδο στο συγκεκριμένο κλάδο επιχειρήσεις, στη Γενεύη της Ελβετίας το 1959.

Στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης εισήχθη για πρώτη φορά το 1961. Εκείνη την περίοδο, η εταιρεία εξαγόρασε την εταιρεία Sanborn από τη Μασαχουσέτη, καθώς ήθελε να εισχωρήσει στον ιατρικό τομέα. Στο Χρηματιστήριο της Ασίας εισήχθη το 1963 μέσω μιας κοινής επιχείρησης με την Yokogawa Electric Works στο Τόκιο της Ιαπωνίας. Ακόμη, εγκαθίδρυσε ένα εργοστάσιο έξω από το Palo Alto στο Loveland του Κολοράντο και το 1963 παρουσίασε το συνθεσίζερ συχνοτήτων 5100Α.

Το 1964 ο κ. Packard εξελέγη στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου και Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και ο Hewlett διορίστηκε στη θέση του Προέδρου.



Ταυτόχρονα η εταιρεία εισχώρησε στον τομέα των αναλυτικών οργάνων μέσα από την εξαγορά της F & M Scientific Corporation.

Αργότερα το 1966 η εταιρεία ίδρυσε τις κεντρικές εγκαταστάσεις της και παρουσίασε το πρώτο ηλεκτρονικό υπολογιστή τον HP 2116A. Ο υπολογιστής αυτός είχε σχεδιαστεί για τον έλεγχο μεγάλων παραγωγικών γραμμών καθώς και για το μέτρημα του εξοπλισμού. Επίσης, καθιέρωσε την πρώτη φορητή επιστημονική αριθμομηχανή εργασίας, τον HP 9100. Το 1969 η HP «έριξε» στην αγορά τον πρώτο μικροϋπολογιστή με κοινό λειτουργικό σύστημα και με υποστήριξη έως και 16 χρήστες.

Μέχρι το 1969, η HP εμπορευόταν ένα σύστημα καταμερισμού του χρόνου για τους υπολογιστές και συνέχισε να εκδίδει νέα προϊόντα, συμπεριλαμβανομένου του δικού της HP-35 hand-held calculator και αρκετούς άλλους υπολογιστές της δεκαετίας του 1970.

Το 1973 η εταιρεία ανέπτυξε το πρώτο ηλεκτρονικό υπολογιστή με ιαπωνικούς χαρακτήρες, ενώ το 1974 εισήγαγε τον πρώτο μινι-υπολογιστή βασισμένο σε 4K δυναμικής μνήμης. Ήταν η πρώτη προγραμματιζόμενη αριθμομηχανή τσέπης του κόσμου και διέθετε μνήμη τυχαίας προσπέλασης. Το όνομα της ήταν HP-65 και επέφερε για το έτος 1976 περισσότερες από ένα δισεκατομμύριο δολάρια σε πωλήσεις.

Το 1979 η ηγεσία της εταιρείας άλλαξε. Ο κ. Hewlett αποσύρθηκε από τη θέση του Προέδρου και Διευθύνοντα Συμβούλου και τον διαδέχθηκε ο κ. Young στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου.

Μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1980 είχαν μια πλήρη γκάμα εξοπλισμού πληροφορικής από τις μεγάλες επιστημονικές μηχανές σε προσωπικούς υπολογιστές και περιφερειακά, όπως για παράδειγμα οι: HP-85, HP 75C, HP-150 κ.α.

Το 1992 ανέπτυξε το σύστημα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο Ηνωμένο Βασίλειο και προχώρησε στον τομέα της επιχειρηματικής πληροφορικής με την εισαγωγή του τεχνικού υπολογιστή HP 9000 με τεχνολογία 32-bit superchip. Η εταιρεία εισήλθε και στην αγορά εκτυπωτών με την προώθηση των εκτυπωτών inkjet και laser. Η πρώτη εταιρεία υψηλής τεχνολογίας με την Κίνα ιδρύθηκε το 1985 ως

κοινοπραξία China Hewlett-Packard και κέρδισε το βραβείο Deming για την ποιότητα των προϊόντων της το 1982.

Ο κύριος Hewlett αποσύρθηκε από Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας και πήρε τη θέση του «Ομότιμου Διευθυντή» το 1987. Η εταιρεία ξεκίνησε τον ίδιο χρόνο και ένα πρόγραμμα ανακύκλωσης, ενώ το 1988 εισήχθη για πρώτη φορά στο Χρηματιστήριο του Τόκιο. Την περίοδο αυτή κατατάχθηκε στη θέση 49 σύμφωνα με τη λίστα των 500 επιχειρήσεων του περιοδικού Fortune.

Η HP έκανε προόδους στον τομέα των φορητών υπολογιστών με την εισαγωγή του προσωπικού υπολογιστή HP 95LX palmtop. Εισηγάγε επίσης τον DeskJet 500C, μια φθηνή και έγχρωμη επιλογή εκτυπωτή. Ταυτόχρονα ξεκίνησε το πρόγραμμα ανακύκλωσης για Laser Jet εκτυπωτές το 1991 και αργότερα το επέκτεινε ώστε να συμπεριλάβει και τους HP inkjet. Το 1992 εισήγαγε τα εταιρικά συστήματα HP, ενώ το 1993 «βγήκε» στην αγορά ο HP Omni Book 300. Ο εκτυπωτής αυτός επέκτεινε τον τομέα των εκτυπωτών αλλά και τα προϊόντα για τους προσωπικούς υπολογιστές καθώς εισήγαγε τη δίοδο εκπομπής φωτός, όπως η HP Office Jet, ο οποίος είναι ένας προσωπικός εκτυπωτής –φαξ-αντιγραφικό και τον HP Pavilion PC, μεταξύ άλλων.

Ο Young αποσύρθηκε από τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου και τον διαδέχθηκε ο Lew Platt ένας μηχανικός και επικεφαλής του Οργανισμού Συστημάτων Υπολογιστών. Εξελέχθηκε ως Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου το 1992. Στη συνέχεια, τον Ιούλιο του 1999, ο Platt αποσύρθηκε από τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου και τη θέση του Προέδρου και Διευθύνοντα Συμβούλου ανέλαβε η Fiorina. Ο συνιδρυτής της εταιρείας Hewlett-Packard, ο Packard απεβίωσε στις 26 Μαρτίου του 1996.

Η Hewlett-Packard πρόσθεσε στη σειρά προϊόντων της το iPAQ Rocket PC τον Απρίλιο του 2000 καθώς και τον υψηλής τεχνολογίας σέρβερ Superdome το Σεπτέμβριο του 2000. Η εταιρεία ολοκλήρωσε την εκποίηση των τεχνολογιών Agilent το 2000 και καθιέρωσε ένα νέο επιχειρηματικό τομέα, τις υπηρεσίες HP. Οι επιχειρήσεις της περιλαμβάνουν συμβουλευτικές υπηρεσίες, outsourcing, υπηρεσίες υποστήριξης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης λύσεων.

Η HP ολοκλήρωσε την εξαγορά του λογισμικού Bluestone το 2001 με τιμές στοκ. Εκείνη την περίοδο το λογισμικό Bluestone ήταν ο κορυφαίος πάροχος των υπηρεσιών B2B, B2C και

της πλατφόρμας των ασύρματων συνδέσεων. Κυρίως βοήθησε τους πελάτες να αναπτύξουν, να ενσωματώσουν και να διαχειριστούν ανοιχτές εφαρμογές για τις υπηρεσίες που βασίζονται στην πληροφορική προκειμένου να υποστηριχτούν οι εμπορικές συναλλαγές και οι συναλλαγές μέσω κινητού και συσκευών.

Η StorageApps το 2001 αποκτήθηκε από την Hewlett-Packard για 350 εκατομμύρια δολάρια. Τότε η εταιρεία αυτή ήταν ο ηγέτης στον τομέα του οπτικού λογισμικού αποθήκευσης. Η εταιρεία ανακοίνωσε τα σχέδιά της για την απόκτηση της Indigo, μια ηγετική εμπορική και βιομηχανική εταιρεία συστημάτων εκτύπωσης το 2001. Το 13,4% των μετοχών της Indigo άνηκαν πριν από το Σεπτέμβριο του 2001 στην HP. Η τελευταία εξαγόρασε το υπόλοιπο των μετοχών για περίπου 629.000.000 δολάρια.

Το 2001, η HP απέκτησε την Compaq σε μια συμφωνία ανταλλαγής μετοχών για 25 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι υπολογιστές Compaq είναι ο κορυφαίος πάροχος για τις επιχειρήσεις τεχνολογίας. Η εταιρεία Compaq σχεδιάζει, αναπτύσσει, κατασκευάζει και εμπορεύεται το υλικό, το λογισμικό και τις υπηρεσίες για τους υπολογιστές της. Την ίδια περίοδο ο συνιδρυτής της HP, ο Hewlett απεβίωσε.

Το 2004 η εταιρεία λάνσαρε μια σειρά προϊόντων απεικόνισης και εκτύπωσης όπως τον HP DeskJet 5550, τον HP Photo smart 7960, τον Movie Writer HP DVD DC3000. Εκτός όμως από αυτά εισήχθησαν στην αγορά και άλλα προϊόντα ψηφιακής ψυχαγωγίας όπως τα μελάνια Vivera, οι τηλεοράσεις plasma και LCD με επίπεδη οθόνη και το HP Digital Entertainment Center, το οποίο παρείχε τη δυνατότητα στους καταναλωτές να διαχειριστούν διάφορες εφαρμογές όπως για παράδειγμα η μουσική, οι ταινίες και οι φωτογραφίες. Όλες αυτές οι εφαρμογές ρυθμίζονται από μία μόνο συσκευή στο χώρο. Η Hewlett-Packard απέκτησε το ενδιαφέρον της καναδικής Imperial Bank of Commerce (CIBC), μια από τις κορυφαίες εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στη Βόρεια Αμερική το 2002.

Η Hewlett-Packard απέκτησε την Pipe beach, έναν φορέα παροχής προϊόντων ομιλίας και τεχνολογίας τον Ιούλιο του 2003. Η Pipe beach είναι ένας σουηδικός πάροχος προϊόντων ομιλίας και τεχνολογίας που επιτρέπει την παροχή διαδραστικών λύσεων φωνής.

Η Extreme Logic αποκτήθηκε από τη Hewlett-Packard το 2003. Η εταιρεία αυτή είναι μια ιδιωτική εταιρεία που ειδικεύεται στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την παροχή

καινοτόμων επιχειρηματικών λύσεων που βασίζονται στην πλατφόρμα της Microsoft. Η Talking Blocks εξαγοράστηκε από τη Hewlett-Packard την ίδια περίοδο. Είναι μια ιδιωτική εταιρεία παροχής προσανατολισμένων στην αρχιτεκτονική υπηρεσιών και υπηρεσιών web λογισμικού, που είχε την έδρα της στο Σαν Φραντσίσκο.

Η Hewlett-Packard ολοκλήρωσε την εξαγορά της Consera Software το 2004 αλλά το ποσό εξαγοράς δεν έχει γνωστό. Η εταιρεία απέκτησε επίσης και την Triaton κατά τη διάρκεια της ίδιας χρονιάς.

Το 2004 η Hewlett-Packard απέκτησε την TrueLogica, έναν πάροχο λογισμικού πληροφορικής. Η TrueLogica ήταν μια ιδιωτική εταιρεία με έδρα το Dallas των Ηνωμένων Πολιτειών.

Η κυρία Fiorina παραιτήθηκε το 2005 και στη συνέχεια ανέλαβε ο Mark Hurd ως Διευθύνων Σύμβουλος και Πρόεδρος της Hewlett-Packard. Από εκείνο το σημείο και έπειτα, η Hewlett-Packard απέκτησε την κορυφαία υπηρεσία online φωτογραφιών Snapfish το 2005 καθώς και την Scitex Vision, έναν ηγέτη στην αγορά των βιομηχανικών ευρείας μορφής ψηφιακών εκτυπώσεων. Το ίδιο έτος απέκτησε και την εταιρεία RLX Technologies, έναν ηγέτη των τεχνολογιών υλικού και διαχείρισης των λεπίδων για ένα αξιосέβαστο ποσό. Από αυτήν την εξαγορά, η εταιρεία απέκτησε πρόσβαση στα τεχνολογίες RLX καταφέροντας να διαχειριστεί τα περιβάλλοντα Linux. Απέκτησε επίσης και την ApplQ, έναν ηγέτη πάροχο στα ανοιχτά δίκτυα αποθήκευσης (SAN) καθώς και στη διαχείριση αποθήκευσης πόρων (SRM).

Το Φεβρουάριο του 2006 η Hewlett-Packard εξαγόρασε την OuterBay για ένα αξιосέβαστο ποσό. Η εξαγορά αυτή ήταν μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης για την ενίσχυση των σέρβερ της, των υπηρεσιών αποθήκευσης αλλά και λογισμικού. Τον ίδιο χρόνο προχώρησε και στην εξαγορά και άλλων εταιρειών προκειμένου να ενισχύσει την παρουσία της στον τομέα των ψηφιακών φωτογραφιών και στον τομέα της επιχειρηματικής διαχείρισης IT, στον οποίο σκόπευε να γίνει ηγέτης.

Η εταιρεία συμμετείχε σε μια σειρά δικαστικών ερευνών για το οικονομικό έτος 2006, λόγω αμφισβητήσιμων διαδικασιών που είχαν θεσπιστεί για να προσδιορίσουν την ταυτότητα των μελών του διοικητικού συμβουλίου καθώς υπήρξε διαρροή εμπιστευτικών πληροφοριών στα μέσα ενημέρωσης.

Εκτός όμως από τις δικαστικές διαμάχες, η Hewlett-Packard αντιμετώπιζε μια σειρά αγωγών από τους μετόχους και γι' αυτό δεχόταν επίσημη έρευνα από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Το σκάνδαλο αυτό οδήγησε στην παραίτηση της κυρίας Dunn από τη θέση του Προέδρου και του Διοικητικού Συμβουλίου, την οποία ανέλαβε ο κύριος Hurd.

Το 2007 η Hewlett-Packard σε συνεργασία με την Wataniya Telecom της Αλγερίας λάνσαραν μια προηγμένη λύση τιμολόγησης προκειμένου να υποστηριχθούν οι νέες υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Η εταιρεία υπόγραψε συμβόλαιο για επτά χρόνια με την Rockwell Collins γύρω στα 175 εκατομμύρια δολάρια για την παροχή λύσεων IT, τη διαχείριση των υποδομών – συμπεριλαμβανομένων των help desk, των desk-side support και τη διαχείριση των σέρβερ. Με την ίδρυση του ερευνητικού εργαστηρίου της στην Αγία Πετρούπολη τον Ιανουάριο του 2007, η Hewlett-Packard επέκτεινε την παρουσία της σε αναπτυσσόμενες οικονομίες όπως η Ρωσία. Το εργοστάσιο της HP στη Ρωσία είναι η Τρίτη ερευνητική εγκατάσταση που άνοιξε η εταιρεία τα τελευταία πέντε χρόνια.

Το Μάρτιο του 2007 η εταιρεία υπόγραψε δύο νέες συμβάσεις με την Johnson Controls – έναν παγκόσμιο ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση των υπηρεσιών. Το Φεβρουάριο του 2007, η Hewlett-Packard αποφάσισε να αποσυρθεί από τις λίστες του NASDAQ στην προσπάθειά της να μειώσει τα κόστη των τελών του χρηματιστηρίου καθώς και τις επιβαρύνσεις που συνδέονταν με τη διπλή εγγραφή, ενώ παρέμεινε στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Η Hewlett-Packard εξαγόρασε την εταιρεία Tabblo και απέκτησε πρόσβαση στις υπηρεσίες της για την ανάπτυξη των web-based λογισμικού. Οι υπηρεσίες της Tabblo επέτρεπαν στους καταναλωτές να οργανώσεις και να εκτυπώσουν ένα κείμενο, κάποιο γραφικό ή ακόμα και φωτογραφία από το διαδίκτυο. Η HP επιθυμούσε την απόκτηση των τεχνολογιών Tabblo έτσι ώστε να προσφέρει περισσότερες υπηρεσίες στους πελάτες της. Η HP κατέθεσε μήνυση παραβίασης των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας κατά την Acer – μια Ταϊβανέζικη εταιρεία κατασκευής υπολογιστών – στο δικαστήριο του Τέξας τον Απρίλιο του 2007. Προκειμένου να επεκταθούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες της εταιρείας στο τμήμα των μικρών επιχειρήσεων, η Hewlett-Packard προέβει σε μια συμφωνία για την εξαγορά της LogoWorks – έναν κορυφαίο διανομέα υπηρεσιών web-based γραφικών. Τον Μάιο του 2007 η Hewlett-

Packard κατέθεσε μήνυση κατά της Pelikan Hardcopy για παραβίαση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας στον τομέα των εκτυπωτών. Ενώ τον ίδιο χρόνο τιμήθηκε με επταετή σύμβαση αξίας 5.600.000.000 από την Εθνική Υπηρεσία Αεροναυτικής και Διαστήματος (NASA) για την παροχή ποικίλων υπηρεσιών τεχνολογίας που απαιτούνταν από τις αμερικανικές ομοσπονδιακές υπηρεσίες.

Τον Ιούνιο του 2007, η Hewlett-Packard προχώρησε στην εξαγορά της SPI – έναν κορυφαίο πάροχο λογισμικού αξιολόγησης της ασφάλειας και των υπηρεσιών των web εφαρμογών. Η κίνηση αυτή συμπεριλαμβανόταν στο ευρύτερο στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας για επέκταση στον τομέα της αγοράς για τη διαχείριση εφαρμογών πληροφορικής. Στη συνέχεια εξαγόρασε την Opsware προκειμένου να ελέγξει τις υπηρεσίες αυξανόμενης πολυπλοκότητας καθώς και τα κόστη διαχείρισης των κέντρων δεδομένων για τους πελάτες της. Η HP υπέγραψε συμβόλαιο για την απόκτηση της Neoware – ως τμήμα της στρατηγικής επέκτασής της στον τομέα της προσωπικής πληροφορικής.

Η HP ενδιαφερόταν να επεκτείνει την παρουσία της στις αγορές γρήγορης εκτύπωσης και να γίνει η ίδια απαραίτητος συνεργάτης σε υπηρεσίες εκτύπωσης. Αυτός ήταν και ο λόγος που εξαγόρασε την MacDermid – έναν μεγάλο μεγέθους κατασκευαστή για τους ψηφιακούς εκτυπωτές inkjet.

Τον Οκτώβριο του 2007 η HP πραγματοποίησε συμφωνίες με 30 παρόχους έτσι ώστε να εξασφαλίσει την άδεια στις βιβλιοθήκες τους – συμπεριλαμβανομένων περισσότερων από 4.000 ταινιών, την τηλεόραση, τα ντοκιμαντέρ και άλλους τίτλους, για την παραγωγή και διανομή μέσω HP βίντεο υπηρεσιών Merchant. Επιπροσθέτως, η Commerzbank – η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα της Γερμανίας – ανέθεσε στην HP τη διαχείριση 33.000 θέσεων εργασίας και 12.000 εκτυπωτών ως μέρος των πέντε χρόνων συμφωνίας τεχνολογικών υπηρεσιών.

Τον Οκτώβριο του 2007, η HP σχεδίαζε να κατασκευάσει ένα παγκόσμιο κέντρο διανομής στην πόλη του Παναμά, το οποίο θα παρείχε υπηρεσίες εξυπηρέτησης και διαχείρισης των επιχειρηματικών πληροφοριών των πελατών αλλά και να βελτιστοποιήσει τις τεχνολογικές υποδομές των υπηρεσιών της. Τον ίδιο μήνα αποκτήθηκε και η εταιρεία Atos Origin στη Μέση Ανατολή – μία από τις εταιρείες ολοκλήρωσης συστημάτων της Μέσης Ανατολής – για να διευρύνει τις συμβουλευτικές υπηρεσίες της και να ενισχύσει την ενσωμάτωσή της στην περιοχή.

Το Νοέμβριο του 2007, η HP προχώρησε στην εξαγορά άλλων δύο επιχειρήσεων στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού τεχνολογίας και υποστήριξης για κέντρα δεδομένων μεγάλης κλίμακας αλλά και στον τομέα της συλλογής πληροφοριών. Στη συνέχεια, η HP εισήγαγε αυτοματοποιημένες λειτουργίες HP 1.0, δηλαδή ένα ολοκληρωμένο σύνολο προϊόντων που αυτοματοποιεί τις πληροφοριακές εφαρμογές σχεδόν σε όλους τους τομείς τεχνολογίας.

Το Δεκέμβριο του 2007, η εταιρεία απέκτησε την NUR Macroprinters, ένα βιομηχανικό κατασκευαστή μεγάλου μεγέθους σε ψηφιακούς εκτυπωτές Inkjet, προκειμένου να διευρύνει την παρουσία της στις ευρείες μορφές εκτύπωσης. Τον ίδιο μήνα, η εταιρεία ανέφερε δύο σημαντικούς πελάτες, συμπεριλαμβανομένων τη Microsoft, η οποία τότε εγκαθιστούσε τον ενσύρματο ProCurve καθώς και ασύρματα δίκτυα σε οκτώ σημεία MTCs στη Βόρειο Αμερική και σε παγκόσμιες τοποθεσίες στην Κίνα, στο Ντουμπάι, στη Γαλλία, στη Γερμανία, στην Ινδία, στην Ιρλανδία και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης επέλεξε τους HP σέρβερς για να βελτιώσει την αποδοτικότητα του online συστήματος χρηματιστηριακών συναλλαγών, στην αγορά των υβριδικών.

Τον Ιανουάριο του 2008 η HP εισήγαγε τέσσερις καινούργιους server επεκτείνοντας έτσι το χαρτοφυλάκιο των entry-level server για μεσαίες επιχειρήσεις και βοηθώντας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να διαχειριστούν το λιγοστό χώρο τους, τον προϋπολογισμό τους καθώς και το υπαλληλικό προσωπικό τους. Τον ίδιο μήνα, η HP υπέγραψε επιστολή πρόθεσης μεταβίβασης ένα τμήμα των αρμοδιοτήτων της στη Deutsche Post World Net. Τον Ιανουάριο του 2008, η HP και η Sony Pictures Home Entertainment (SPHE) ανακοίνωσε ότι η SPHE θα έδινε άδεια επιλογής από τις λίστες των καταλόγων για την παραγωγή βίντεο στο σπίτι και τη διανομή μέσω DVD που θα κατασκευάζονταν από την HP έπειτα από παραγγελίες. Κατά τη διάρκεια του ίδιου μήνα, η HP υπέγραψε οριστική συμφωνία για την εξαγορά του λογισμικού Exstream, μια ιδιωτική κορυφαία επιχειρησιακού λογισμικού, το οποίο βελτιώνει τη δημιουργία και την παροχή εξατομικευμένων εγγράφων και άλλων επικοινωνιακών υλικών.

Το 2009 η HP κατατάχθηκε ανάμεσα στις 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις σύμφωνα με τη λίστα της Newsweek's Green Rankings of American 500 Largest Corporations. Ορισμένοι λόγοι σύμφωνα με τους οποίους έγινε αυτή η κατάταξη είναι η μείωση των

εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και η μείωση της υποβολής εκθέσεων εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Εκπομπών δηλαδή που σχετίζονται με την αλυσίδα εφοδιασμού της εταιρείας. Κατά τη διάρκεια του χρόνου καταφέρνει η εταιρεία να επαναχρησιμοποιήσει 3.600.000 μονάδες υλικού – που ζυγίζει 30.000 τόνους – και να ανακυκλώσει τους 118.000 τόνους. Το 2009 η HP κατατάχθηκε πρώτη στον τομέα των ηλεκτρονικών σύμφωνα με την Climate Counts Scorecard for the Electronics Sector.

Το 2009 εισήχθη στην αγορά ο HP Compaq 8000f Elite Ultra-Slim PC. Είναι ο πρώτος υπολογιστής που βασίζεται σε Windows desktop PC. Το 2009 η HP κατάφερε να επιτύχει νωρίτερα το χρονοδιάγραμμά της όσον αφορά τα ανακυκλώσιμα υλικά. Συγκεκριμένα πέτυχε να τριπλασιάσει την ποσότητα των ανακυκλωμένων υλικών που χρησιμοποιούνται σε εκτυπωτές HP inkjet σε σχέση με το 2007, ενώ παράλληλα κατάφερε να αποσπάσει το 88,8% των αποβλήτων από χώρους υγειονομικής ταφής. Τέλος, κατάφερε να επιτύχει το στόχο της για τη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης και τις σχετιζόμενες εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου κατά 25%. Τον ίδιο χρόνο η HP υπέγραψε τη Συνθήκη της Κοπεγχάγης για την κλιματική αλλαγή που απαιτούσε ο ΟΗΕ.

Η HP συνεργάστηκε το 2009 μαζί με άλλους ηγέτες επιχειρήσεων για τη στήριξη της εκτενής νομοθεσίας των ΗΠΑ σχετικά με τη ρύπανση του διοξειδίου του άνθρακα. Η HP συμπεριλήφθηκε επίσης και στη λίστα των 100 πιο αειφόρων επιχειρήσεων σύμφωνα με την Corporate Knights and Innovest.

Το 2010 η HP σκαρφάλωσε στη θέση νούμερο 2 της λίστας Climate Counts Scorecard και παρέμεινε στην πρώτη θέση στον τομέα των ηλεκτρονικών. Η HP επιλέχθηκε το 2010 ως προμηθευτής τεχνολογίας για τη διάσκεψη του ΟΗΕ σχετικά με την κλιματική αλλαγή.

Το 2010 η HP εισήγαγε τον HP Flexible Data Center – μια τυποποιημένη προσέγγιση για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των κέντρων δεδομένων τα οποία μπορούν να επεκταθούν ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε κέντρου κάνοντας παράλληλα εξοικονόμηση πόρων.

Σύμφωνα με τα εργοστάσια της HP, η κοπριά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τροφοδοτήσει ένα κέντρο δεδομένων, δημιουργώντας μια πιο οικονομικά και



περιβαλλοντικά βιώσιμη λειτουργία. Το 2010 η HP κέρδισε το βραβείο Green IT Award for Data Center Design από το Ινστιτούτο Uptime.

Με την εισαγωγή του εκτυπωτή HP Scitex FB700 οδηγηθήκαμε στη μετάβαση της αγοράς από τους εκτυπωτές μεγάλου μεγέθους με βάση το διαλύτη στην ακτινοβολία UV. Επίσης εισήγαγε τον HP Laser Pro P1100 Printer, τον πιο ενεργειακά αποδοτικό εκτυπωτή laser για τον πλανήτη που εξοικονομεί έως και 72% επί του κόστους της ενέργειας σε σχέση με τον προκάτοχό του.

Η HP το 2010 κατατάχθηκε στην πρώτη θέση για την Εταιρική Υπευθυνότητα σύμφωνα με το περιοδικό Corporate Responsibility. Η κατάταξη αυτή έγινε έπειτα από μελέτη εφτά κριτηρίων: του περιβάλλοντος, της κλιματικής αλλαγής, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της φιλανθρωπίας, των εργασιακών σχέσεων, της οικονομικής και εταιρικής διακυβέρνησης.

Το 2011 η HP βρίσκεται στην πρώτη θέση στον τομέα των ηλεκτρονικών σύμφωνα με την εταιρεία Scorecard, η οποία βαθμολογεί τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις τους. Η HP ανακηρύχθηκε πρώτη μεταξύ των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων και από την Interbrand.

Το 2011 η HP ανακοίνωσε το Project Moonshot, ένα νέο πρόγραμμα για τη βιομηχανία που περιλαμβάνει ένα νέο διακομιστή, το εργαστήριο ανακάλυψης πελατών και το «συνεργάτη» οικοσύστημα για να βοηθήσει τους πελάτες να μειώσουν την πολυπλοκότητα, τη χρήση ενέργειας και τα κόστη.

Κατάφερε να ανακυκλώσει δύο δισεκατομμύρια ηλεκτρονικά προϊόντα από το 1987, ενώ ταυτόχρονα πέτυχε τους ενεργειακούς της στόχους για μείωση εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου δύο χρόνια νωρίτερα καθώς η προθεσμία έλεγε το 2013.

Η HP γίνεται το 2011 επίσημο μέλος του Συμβουλίου Διαχείρισης Δασών (FSC) και δημιούργησε νέες ερευνητικές εγκαταστάσεις για την προώθηση βιώσιμων τεχνολογιών. Ακόμη, αναγνωρίζεται από τη MediaCorp του Καναδά ως μία από τις καναδικές «πράσινες» εταιρείες για τέταρτη συνεχόμενη χρονιά.

Το 2012 η HP κατέκτησε την υψηλότερη θέση ανάμεσα στις εταιρείες ηλεκτρονικών ειδών σύμφωνα με την Interbrand. Τον ίδιο χρόνο η εταιρεία αποκάλυψε την

αρχιτεκτονική για το πρώτο Net-Zero Energy Data Center, ενώ η Walmart γίνεται πελάτης της HP για το πρώτο προϊόν multi-brand ink cartridge take-back.

Η HP σε συνεργασία με την Staples προσφέρει δωρεάν ανακύκλωση ηλεκτρονικών ειδών για όλες τις μάρκες των ηλεκτρονικών ειδών γραφείου στα καταστήματα της Staples στις Η.Π.Α. Εκτός όμως από αυτό, η HP επέκτεινε το 2011 την υποδομή του κέντρου δεδομένων επομένης γενιάς της με την εγκατάσταση του πρώτου HP EcoPod.

Το 2013 η HP θέτει σε λειτουργία την πρώτη αλυσίδα εφοδιασμού εκπομπών αερίων GHG με στόχο: τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά 20% στους τομείς της παραγωγής και της μεταφοράς προϊόντων. Παράλληλα εισάγει στην αγορά των HP Office jet Pro X, τον ταχύτερο εκτυπωτή desktop του κόσμου σύμφωνα με την Guinness World Records, ο οποίος χρησιμοποιούσε έως και 50% λιγότερη ενέργεια και μελάνια HP970 και 971, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι σπατάλες στις προμήθειες έως και 50% ενώ ταυτόχρονα προσφέρουν μοναδική ποιότητα. Την ίδια περίοδο η εταιρεία παρουσίασε το πρώτο εμπορικά διαθέσιμο σύστημα του κόσμου HP Moonshot, παρέχοντας συναρπαστικές τεχνολογίες με έως και 89% λιγότερη ενέργεια, 80% λιγότερο χώρο και με 77% λιγότερα έξοδα, σε σύγκριση με τους παραδοσιακούς διακομιστές.

Η HP το 2013 χρησιμοποίησε περισσότερα από 118 εκατομμύρια από τα ανακυκλωμένα υλικά της. Έγινε η πρώτη εταιρεία που δημοσίευσε το δικό της αποτύπωμα στην αλυσίδα ύδρευσης. Ενώ η γραμμή HP Everyday Paper στη Βόρεια Αμερική πιστοποιήθηκε από το Συμβούλιο Διαχείρισης Δασών (FSC), κάνοντας την HP μια από τις πρώτες μεγάλες εταιρίες κατασκευής πρωτότυπου εξοπλισμού για γραφεία (OEM) που προσέφερε ένα πλήρες χαρτοφυλάκιο εγγράφων με την πιστοποίηση της FSC.

Το 2014 η HP ανακοίνωσε ότι περισσότερα από το 75% των μελανοδοχείων της και το 24% των HP Laser Jetω γραφιδών κατασκευάζονται τώρα με το «κλειστό βρόχο» ανακυκλωμένου πλαστικού. Έτσι, δημιουργείται μια αύξηση κατά 50% του αριθμού των δοχείων μελάνης HP που κατασκευάζονται με ανακυκλωμένα υλικά.

Εισήγαγε τον ίδιο χρόνο την οικογένεια υψηλών επιδόσεων υπολογιστικών συστημάτων HP Apollo family, η οποία περιελάμβανε το σύστημα HP Apollo 8000,

έναν υγρόψυκτο υπερ-υπολογιστή που μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να εξαλείψουν μέχρι και 3.800 τόνους αποβλήτων διοξειδίου του άνθρακα ανά έτος.

Στην CDP S&P 500 Climate Change Report 2014, η HP κερδίζει την υψηλότερη δυνατή βαθμολογία για το Carbon Disclosure Leadership Index και τοποθετείται στην υψηλότερη ζώνη επιδόσεων “A”. Η HP ανακοινώνει επίσης ότι στόχος της εταιρείας είναι η μείωση της ένταση των εκπομπών αερίου κατά 40% από το 2020 σε σύγκριση με τα επίπεδα του 2010. Δημιουργεί την HP Earth Insights, ένα μοναδικό σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για τα απειλούμενα είδη, χρησιμοποιώντας τη δύναμη επίλυσης που προσφέρουν τα μεγάλα και πολλά δεδομένα, σε συνεργασία με το διεθνή οργανισμό Conservation.

Τέλος, η HP εγκατέστησε την πρώτη μεγάλη εταιρεία ανακύκλωσης στην Ανατολική Αφρική και το πρώτο σύστημα επιστροφής για τα ηλεκτρονικά απόβλητα στην Κένυα. Η HP αναγνωρίστηκε για αυτές τις προσπάθειές της με το βραβείο Guardian Sustainable Business Award 2014 από την The Guardian publication

## 4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Για να επιτύχει μια εταιρεία στον κλάδο των επιχειρήσεων θα πρέπει να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της και να δημιουργήσει το επιθυμητό γι' αυτούς προϊόν. Η HP διαπίστωσε μέσω του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, ότι ο πελάτης χρειάζεται ελαφρείς, χρήσιμους φορητούς υπολογιστές. Ως εκ τούτου, δημιούργησε έναν νέο εμπορικό υπολογιστή Notebook τον Eno Notebook N1015v, ο οποίος συνδυάζει τη δύναμη και τις επιδόσεις που απαιτούνται για την κινητικότητα με ένα κομψό ντιζάιν για μόνο 899 αμερικανικά δολάρια. Η HP ανακαλύπτει επίσης τις ανάγκες των πελατών της μέσω Online φορμών επικοινωνίας και έρευνας. Μέσω αυτού, η HP ήταν επίσης σε θέση να καταλάβει ότι δε μπορεί ο καθένας να χρησιμοποιεί τα προϊόντα τους, γι' αυτό και δημιούργησε την HP accessibility products, στην οποία μπορεί να έχει πρόσβαση ο οποιοσδήποτε, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία και εκείνους με τους ηλικιακούς περιορισμούς.

Η HP έχει να επιλέξει ένα κοινό στόχο, στον οποίο θα ανήκουν κυρίως άνθρωποι που θα πωλούν τα προϊόντα τους. Ο κοινός στόχος για τη βιομηχανία HP's PSG είναι οι άνθρωποι στον κλάδο των επιχειρήσεων. Προκειμένου να προσελκύσουν τους πελάτες χρειάζονται να διαθέτουν μια στρατηγική μάρκετινγκ με γνώμονα τον πελάτη. Η στρατηγική αυτή αποτελείται από πέντε έννοιες μάρκετινγκ:

- ✚ Την ιδέα του κοινωνικού μάρκετινγκ: Η HP θα πρέπει να εξετάσει τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της κοινωνίας, τις πελατειακές της ανάγκες και επιθυμίες.
- ✚ Την ιδέα μάρκετινγκ: Η HP έχει δεσμευτεί να μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της. Διαχειρίζεται τις εκπομπές αερίων που παράγονται από τις διεργασίες της αλλά και τη χρήση ενέργειας. Για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, θα πρέπει να επικεντρωθεί στη γνώση των αναγκών και των επιθυμιών της αγοράς – στόχου αλλά και στην παροχή καλύτερης επιθυμητής ικανοποίησης από τους ανταγωνιστές της.

- ✚ Την έννοια της πώλησης: Η HP κατανοεί τις ανάγκες των πελατών και εστιάζει στη δημιουργία συναλλαγών που έχουν οι πωλήσεις. Πραγματοποιεί τακτικές προσφορές για να προσελκύσει τους πελάτες και αυξάνει τις μεμονωμένες πωλήσεις.
- ✚ Την έννοια του προϊόντος: Οι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα που προσφέρουν τα μέγιστα σε ποιότητα, απόδοση και καινοτόμα χαρακτηριστικά. Η HP δημιούργησε δύο νέους notebooks, τους HP Pavilion dv4000 και Compaq Presario V4000, οι οποίοι έχουν μια τεχνολογία που μειώνει τη χρήση μνήμης και αυξάνει τη διάρκεια ζωής της μπαταρίας για να προσφέρει επιδόσεις αιχμής. Η HP διαθέτει τα προϊόντα της σε προσιτές τιμές και βεβαιώνει ότι οι καταναλωτές μπορούν να αγοράσουν τα προϊόντα τους με άνεση.
- ✚ Την έννοια της παραγωγής: Για να επιτύχει η HP στη βιομηχανία των υπολογιστών χρειάζεται να κατασκευάσει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ που θα παρέχει ανώτερη αξία σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Το εν λόγω σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει παράγοντες όπως τα 4P του μάρκετινγκ: την τιμή, τον τόπο, το προϊόν και την προώθηση. Όσον αφορά την τιμή του προϊόντος, πρέπει να καθοριστεί μια λογική και προσιτή τιμή, γιατί το κόστος του προϊόντος είναι αυτό που θα προσελκύσει τους πελάτες. Εάν οι ανταγωνιστές, για παράδειγμα, όπως η Acer έχει φθηνότερες τιμές, οι καταναλωτές θα προτιμήσουν τα προϊόντα αυτή της εταιρείας παρά της HP. Δεύτερον, η τοποθεσία θα πρέπει να είναι σε τέτοιο σημείο ώστε οι πελάτες να έχουν εύκολη πρόσβαση σε σχέση με την τοποθεσία των ανταγωνιστών. Η διανομή των προϊόντων θα πρέπει να γίνεται ακόμα και μέσα από τη Σιγκαπούρη. Το επόμενο προϊόν θα πρέπει να είναι υψηλότερης ποιότητας και με περισσότερες παροχές από εκείνα των ανταγωνιστών.

Προκειμένου η εταιρεία να επιτύχει να έχει «πιστούς» πελάτες, πρέπει να δημιουργήσει ικανοποίηση στους πελάτες παράγοντας ποιοτικά προϊόντα σε λογικές τιμές και βοηθώντας τους με άριστη εξυπηρέτηση. Αυτή η άριστη προσφερόμενη εξυπηρέτηση της HP, την κατέταξε στην πρώτη θέση για την ικανοποίηση των

πελατών. Η HP έχει επίσης δημιουργήσει μια ηλεκτρονική φόρμα επικοινωνίας για ενημερώνεται για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της. Ακόμη, έχει δημιουργήσει καλές σχέσεις με τους πιστούς πελάτες της μέσα από τα προγράμματα παροχών και εκπτώσεων.

Η HP αποφάσισε ότι οι έμμεσες προμήθειες έπρεπε να μουν στο επίκεντρο προσοχής, καθώς το υφιστάμενο αποκεντρωμένο μοντέλο με τις κατακερματισμένες τοπικές οργανώσεις δεν απέδιδε όπως αναμενόταν. Στις αρχές του 2000, η λειτουργία των έμμεσων συμβάσεων (IP) δημιουργήθηκε με την άμεση διοίκηση των έμμεσων δαπανών των προμηθειών.

Η HP έχει ευθυγραμμίσει την εταιρική παγκόσμια στρατηγική του πολίτη και τις προτεραιότητες της με την επιχειρηματική της στρατηγική. Οι τρεις στρατηγικοί τομείς εστίασης για την παγκόσμια ατζέντα της βασίζονται στη σημαντικότητα του κλάδου των επιχειρήσεων, στη βιομηχανία τεχνολογίας και στην κοινωνία. Οι στρατηγικοί τομείς εστίασης της HP περιλαμβάνουν τη μείωση των περιβαλλοντικών προϊόντων, τη βελτίωση των προτύπων στη παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα της HP και στην αύξηση της πρόσβασης σε τεχνολογίας πληροφοριών. Η HP καθιερώνει επίσης τις προτεραιότητες με βάση τους ενδιαφερόμενους, τη σημαντικότητα της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις της HP καθώς και την ικανότητά της να επηρεάζει. Η διαδικασία περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αναγκών και των τάσεων των πελατών, τη συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων έναντι των άλλων εταιριών και την αναπροσαρμογή των προτεραιοτήτων και των πόρων, όπως απαιτείται.

Η HP θέτει συγκεκριμένους στόχους και προγράμματα για τη στήριξη της παγκόσμιας διαδικασίας εντοπισμού των αναγκών των πελατών. Τα τρέχοντα αυτά προγράμματα περιλαμβάνουν: την πρόσβαση σε τεχνολογίες πληροφοριών, τον περιβαλλοντικό σχεδιασμό, την εκπαίδευση, την ποικιλομορφία των εργαζομένων, την ηθική συμμόρφωση, την υγεία, την ασφάλεια και την ευεξία, τις εργασιακές πρακτικές, τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων, την προστασία της ιδιωτικής ζωής, τη δημόσια τάξη, την κοινωνική επένδυση και την ευθύνη της αλυσίδας εφοδιασμού.

Το παγκόσμιο στρατηγικό σχέδιο υποβάλλεται στο εκτελεστικό συμβούλιο και στις προτεραιότητες της HP, οι οποίες επαναξιολογούνται σε ετήσια βάση έναντι της προόδου.

Η HP δημιούργησε ένα πρόγραμμα DfE το 1992 προκειμένου να ενσωματώσει το πρόγραμμα της παγκόσμιας ιθαγένειας στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα την ανάπτυξη του προϊόντος. Οι στρατηγικές του συμβουλίου περιβάλλοντος της HP συντόνιζε την εφαρμογή του προγράμματος, το οποίο έθετε τρεις προτεραιότητες σχεδιασμού για τα προϊόντα της εταιρείας:

Ενεργειακή απόδοση: Μείωσε την ενέργεια που χρειαζόταν για να κατασκευάσει και να χρησιμοποιήσει τα προϊόντα της.

Καινοτομία υλικών: Μείωσε την ποσότητα των υλικών που χρησιμοποιούνται στα προϊόντα και ανέπτυξε υλικά που έχουν μικρότερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις και προσδίδουν περισσότερη αξία στο προϊόν.

Προϊόντα ειδικά σχεδιασμένα για ανακύκλωση: Το design του εξοπλισμού είναι πιο εύκολο να αναβαθμιστεί ή και να ανακυκλωθεί.

Η HP έχει επίσης έναν κατάλογο χημικών ουσιών που δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο σχεδιασμό των νέων προϊόντων, τον οποίο έχει ενσωματώσει στις διαδικασίες της. Αυτός ο κατάλογος έχει επηρεαστεί από τους περιορισμούς των επικίνδυνων ουσιών (RoHS) στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Έχει επίσης ενσωματώσει την αειφορία στην αλυσίδα εφοδιασμού της καθώς και διάφορα όργανα ελέγχου των προμηθευτών σε παγκόσμια θέματα, συμπεριλαμβανομένων των ζητημάτων εργασίας, υγείας και ασφάλειας αλλά και στις περιβαλλοντικές επιδόσεις και την ηθική. Η HP διαθέτει ένα εξελιγμένο σύστημα διαχείρισης της τοποθεσίας και των αναφορών σχετικά με τα αποτελέσματα του ετήσιου προγράμματος στην ετήσια Παγκόσμια Έκθεση του πολίτη.

Επίσης, χρησιμοποιεί το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS) για τον εντοπισμό των περιβαλλοντικών κινδύνων σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας. Οι ιστοσελίδες υπόκεινται σε τακτικό έλεγχο, ενώ παράλληλα αναπτύσσονται πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων.

Ένας από τους κύριους ρόλους της ομάδας Εσωτερικού Ελέγχου είναι η αξιολόγηση των κινδύνων σε όλη την επιχείρηση καθώς και η παρακολούθηση και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ελέγχων και των διαδικασιών διακυβέρνησης που υποστηρίζουν τους εταιρικούς στόχους. Η ομάδα ελέγχει τα παγκόσμια ζητήματα και

διαχειρίζεται τα συστήματα του πολίτη παρέχοντας τακτικές εκθέσεις απευθείας στο  
Διοικητικό Συμβούλιο της Ελεγκτικής Επιτροπής.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> – ΣΥΓΚΡΙΣΗ

Η παρούσα εργασία ερευνά τρεις κορυφαίες επιχειρήσεις στον κλάδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών: την Apple, τη Dell και τη Hewlett-Packard. Η βιομηχανία των υπολογιστών είναι άκρως ανταγωνιστική και χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών και την τιμή στην οποία βασίζεται ο ανταγωνισμός. Οι παράγοντες όπως η τεχνολογία, τα επίπεδα εισοδήματος και η χρήση του διαδικτύου είναι οι κινητήριες δυνάμεις της ανάπτυξης του κλάδου. Σε αυτήν τη βιομηχανία οι τρεις επιχειρήσεις που ερευνώνται έχουν ακολουθήσει διαφορετικές στρατηγικές για να πετύχουν.

Η Dell έχει υιοθετήσει τις υπηρεσίες παραγωγής: Just-in-time, τις άμεσες πωλήσεις στον πελάτη, τη μαζική προσαρμογή και την κατασκευή κατά παραγγελία. Βασική λειτουργία των εργοστασίων της είναι η συναρμολόγηση και η αγορά όλων των απαραίτητων στοιχείων από τους προμηθευτές καθώς και η εικονική ενοποίηση των προμηθευτών, των κατασκευαστών και των πελατών. Τα προϊόντα της Dell απευθύνονται σε ομάδες πελατών που ψάχνουν για οικονομικά - προσιτά προϊόντα υψηλής απόδοσης και είναι συνήθως τυπικών μεγάλων επιχειρήσεων. Οι πρακτικές παρασκευής της Dell έχουν βοηθήσει στη μείωση του κόστους και στην παράδοση των προϊόντων τελευταίας τεχνολογίας στους πελάτες. Η άμεση στρατηγική πωλήσεων παρέχει επίσης την Dell ένα μηχανισμό ανάδρασης, ο οποίος βοηθά στην καλύτερη πρόβλεψη των τάσεων της ζήτησης και στη μείωση των κινδύνων. Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της Dell προσανατολίζεται προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των διαδικασιών και των ελέγχων ποιότητας. Η Dell όμως, δεν μπορεί να επιφέρει καινοτομική αρχιτεκτονική και περιορίζεται στο να βοηθήσει τους προμηθευτές της με τη βελτίωση της τεχνολογίας που βασίζεται στα συστατικά τους.

Η Apple κατασκευάζει υψηλής ποιότητας και φιλικούς προς το περιβάλλον προϊόντα που χαρακτηρίζονται από την υψηλή αισθητική τους αξία. Τα προϊόντα της απευθύνονται σε πελάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για τις καινοτόμες συσκευές και αναζητούν την εμπειρία του χρήστη. Τα καταστήματα λιανικής πώλησης που διαθέτει η εταιρεία χρησιμεύουν ως χώρος για την παροχή

εμπειρίας στην προαγορά χρησιμοποιούμενων προϊόντων. Η Apple χρησιμοποιεί τις οικονομίες κλίμακας και έχει αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες τις εγκαταστάσεις παραγωγής της. Διατηρεί τους προμηθευτές της κάτω από αυστηρό έλεγχο και είναι σε θέση να αγοράσει σε χαμηλότερη τιμή λόγω μεγάλων εκπτώσεων εξαιτίας του τεράστιου όγκου των προμηθειών που αγοράζει. Παρόλο που η Apple δεν μπορεί να ακολουθήσει τις τεχνολογικές εξελίξεις σε συστατικά τόσο γρήγορα όσο η Dell, είναι σε θέση να δημιουργήσει καινοτομική αρχιτεκτονική και να παρέχει στους πελάτες της ένα ολοκληρωμένο προϊόν με χαρακτηριστικά υψηλής ποιότητας δικτύωσης και μέσων ενημέρωσης. Η πρόβλεψη είναι μια σημαντική πτυχή στην Apple καθώς μπορεί να προβλέψει τόσο τη ζήτηση για κάθε ένα κατάστημα όσο και το σχέδιο του προγράμματος παραγωγής. Ξοδεύει υπέρογκα ποσά στον τομέα της Έρευνας και της Ανάπτυξης για τη βελτίωση των επιδόσεων του προϊόντος και επιφέρει συχνές παρουσιάσεις νέων προϊόντων.

Το μάρκετινγκ, το ανθρώπινο δυναμικό και η υποστήριξη των λειτουργιών της Dell και της Apple έχουν σχεδιαστεί σύμφωνα με τη δημιουργία μιας ενιαίας στρατηγικής για τις δύο εταιρείες. Η Dell επικεντρώνεται στην παροχή λύσεων στους πελάτες της και διαθέτει μια τεράστια ποικιλία προϊόντων λόγω της μαζικής προσαρμογής, ενώ η Apple μειώνει την προσαρμογή όσο είναι δυνατόν. Η εξυπηρέτηση και η υποστήριξη πελατών τόσο της Dell όσο και της Apple είναι υψηλής ποιότητας, καθώς για τη Dell είναι μια στρατηγική που έχει επιλεγεί προκειμένου να διατηρήσει μακροχρόνια σχέση με τους πελάτες, ενώ για την Apple είναι μια στρατηγική που είναι σύμφωνη με τη συνολική ποιότητα της εικόνας της εταιρείας.

Μερικές λειτουργίες της Dell χαρακτηρίζονται ως «τσιτάχ», όπως η υψηλή ποικιλία και οι μικρές μειώσεις τιμών. Ενώ ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά όπως η λειτουργία build-to-order και η λειτουργία πρόβλεψης είναι υπεύθυνες για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου.

Η Apple διαθέτει τη γενική αίσθηση του καλλιτέχνη. Ωστόσο ορισμένες λειτουργίες, όπως η κατασκευή των προϊόντων που απορρέουν από τις οικονομίες κλίμακας, η χονδρική αγορά και άλλες, είναι ορισμένα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το κύρος της εταιρείας. Η λειτουργία της διανομής στην Apple έχει τα χαρακτηριστικά ενός «τσιτάχ» κατά τη διάρκεια εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά.

Η Dell ακολουθεί πρωτοβουλίες όπως «η υψηλή ποιότητα, περισσότερη δύναμη, ταχύτητα, μεγάλη ποικιλία τιμών». Για κάθε νέο προϊόν ή υπηρεσία που εισάγεται στην αγορά, η Dell εφαρμόζει με συνέπεια την τεχνολογία και τις αρχές της για «build-to-order» υπολογιστές σε όλη τη παραγωγική διαδικασία. Η εταιρεία Dell ήταν μοναδική καθώς ήταν ικανή να επιφέρει συνεχώς υψηλά κέρδη σε τομείς προϊόντων χαμηλού περιθωρίου.

Είναι ένα μοντέλο άμεσης προσέγγισης που εξελίσσεται για κάθε νέο προϊόν και υπηρεσία επίτευξης υψηλής ποιότητας υπολογιστών με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Η Dell είναι ένα μοντέλο συνεχούς ανάπτυξης που προσαρμόζεται διαρκώς, αλλάζει και ανακαλύπτει συνεχώς νέους τρόπους για να κυριαρχήσει στο περιβάλλον της.

Ο Michael Dell περιγράφει την εταιρεία ως «καλό παιδί». Με άλλα λόγια, η Dell παρέχει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου για λιγότερα χρήματα. Η εταιρεία ακολουθεί το ρητό «καλύτερα, ταχύτερα και φθηνότερα», χρησιμοποιώντας επώνυμα εξαρτήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών έτσι ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες τους στο μέγιστο δυνατό και να εδραιώσει την build-to-order τεχνική εξυπηρετώντας τους πελάτες της με υψηλά πρότυπα ποιότητας. Διαθέτει τη φήμη της «αποτελεσματικότερης ένταξης σε αγορές νέων προϊόντων», καθώς επιλέγει προμηθευτές υψηλής ποιότητας όπως για παράδειγμα η Intel και η Microsoft.

Η στρατηγική της HP για τους servers και τους υπολογιστές διαφέρει σε δύο βασικά σημεία από εκείνης της Dell:

Παρόλο που η HP χρησιμοποιεί τη δύναμη των άμεσων πωλήσεων, πουλώντας απευθείας σε μεγάλες επιχειρήσεις και λίγους επιλεγμένους πελάτες, ένα πολύ σημαντικό μερίδιο των πωλήσεων της HP για τους υπολογιστές έχει επιτευχθεί μέσω των λιανοπωλητών, των διανομέων και των άλλων καναλιών.

Ενώ η εταιρεία κατασκευάζει τους υπολογιστές και τους x86 servers σύμφωνα με το προσωπικό σχέδιο του κάθε πελάτη, η συντριπτική πλειοψηφία συναρμολογείται από τους κατασκευαστές των συμβάσεων, οι οποίοι βρίσκονται σε διάφορα μέρη του κόσμου. Μεγάλος όγκος παραγγελιών από μεγάλες επιχειρήσεις διεκπεραιώνονταν σύμφωνα με τις ειδικές προδιαγραφές του κάθε πελάτη. Οι υπόλοιπες μονάδες συναρμολογούνταν και αποστέλλονταν στους συνεργάτες λιανικής πώλησης και διανομής της HP. Όλα αυτά είχαν ρυθμιστεί σε μια ποικιλία ways that HP και των

μεταπωλητών της παρόλο που θα μπορούσε να ήταν ελκυστική για τους πελάτες και στη συνέχεια να συναρμολογηθεί σε νέες μεγάλες σειρές παραγωγής προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα της παραγωγής.

Οι διακριτικές ικανότητες είναι εκείνες οι δυνάμεις που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της και να επιτύχει σημαντικά χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της, παρέχοντας ταυτόχρονα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια πηγή διακριτών ικανοτήτων μπορεί να προκύψει από τους πόρους της εταιρείας. Η Dell έχει μια σειρά από συγκεκριμένες επιχειρήσεις, τις οποίες είναι δύσκολο να μιμηθεί, δίνοντας τους έτσι ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, η Dell διαθέτει έναν από τους κορυφαίους διαδικτυακούς ιστοχώρους του κόσμου στο [www.dell.com](http://www.dell.com), το οποίο την καθιστά την ιδανική εταιρεία για προβολή Online εργαλείων από άλλες εταιρείες. Επιπλέον, η άνοδος της Dell στην ηγετική θέση στην αγορά είναι αποτέλεσμα της επίμονης εστίασής τους στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών. Απώτερος στόχος της Dell είναι να καλύψει τις ανάγκες του κάθε πελάτη με προσαρμοσμένες σε βασικά πρότυπα λύσεις. Η εταιρεία επικοινωνεί απευθείας με τους πελάτες της – είτε μέσω του Διαδικτύου, είτε μέσω προσωπικών επαφών είτε μέσω τηλεφώνου – έτσι ώστε να γίνουν πλήρως αντιληπτές οι ανάγκες των πελατών. Τους επιτρέπει επίσης να παρέχουν αποτελεσματικές και αποδοτικές υπηρεσίες και προϊόντα, τα οποία να διατηρούν τους πελάτες προσηλωμένους στην εταιρεία.

Μια άλλη πηγή διακριτών ικανοτήτων είναι οι δυνατότητες, στις οποίες αναφέρονται οι δεξιότητες μιας επιχείρησης σύμφωνα με το συντονισμό των πόρων της και τη θέση τους στην παραγωγική χρήση. Για τη Dell, αυτές οι δεξιότητες περιορίζονται σε κανόνες, συνήθειες και διαδικασίες ενός οργανισμού, ιδίως όσον αφορά τον καθορισμό των πελατειακών σχέσεων και την παροχή κατάλληλα προσαρμοσμένων λύσεων σε ένα εξαιρετικά αποδοτικό τρόπο και μέσα σε σύντομο χρονικά διάστημα.

## ΚΕΦΛΑΑΙΟ 6<sup>ο</sup> - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα ερευνητική εργασία μελετά τρεις κορυφαίες εταιρείες στο χώρο των υπολογιστών: την Apple, την Dell και την Hewlett-Packard. Οι εταιρικές στρατηγικές έχουν αναθεωρηθεί και εξετάζονται μαζί με μια ευρεία ανάλυση των εταιριών προκειμένου να καταλήξουμε σε κάποιο συμπέρασμα.

Και οι τρεις εταιρείες είναι πολύ γνωστές παγκοσμίως και ανταγωνίζονται σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο και διευρυνόμενο περιβάλλον, εκείνο της βιομηχανίας των υπολογιστών. Η βιομηχανία αυτή διαθέτει μια ευρεία γκάμα προϊόντων, καθώς υπάρχουν προϊόντα από την προσωπική χρήση έως την εκπαιδευτική και την επαγγελματική.

Η HP είναι μια πιο ώριμη εταιρεία καθώς ιδρύθηκε το 1939, αλλά οι άλλες δύο επέφεραν την καινοτομία όχι μόνο στον τομέα των υπολογιστών αλλά και σε πολλές άλλες εταιρίες με τις στρατηγικές που ακολούθησαν και την πελατοκεντρική τους προσέγγιση. Ενώ όλες οι εταιρείες προσφέρουν τόσο προϊόντα όσο και υπηρεσίες, η HP και η Apple έχουν ένα ελαφρώς πιο διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο και ένα λίγο πιο εμπορικό σήμα καθώς αναγνωρίζονται διεθνώς ως αξιόπιστες και ποιοτικές εταιρείες.

Η Dell δεν προτιμάει να πληρώνει μερίσματα, καθώς προτιμάει οι πόροι της να χρησιμοποιούνται για να επανεπενδύσει στην εταιρεία και να παράγει υψηλότερα κέρδη αλλά και να δημιουργήσει μια ισχυρότερη και πιο οικονομικά τακτοποιημένη εταιρεία. Η HP προτιμάει τη πληρωμή των μερισμάτων καθώς θεωρεί ότι μέσω αυτής της στρατηγικής, επιτυγχάνει υψηλότερες πωλήσεις και μεγαλύτερο καθαρό κέρδος. Η Apple ακολουθεί τη στρατηγική «τιμολόγηση ξαφρίσματος». Σύμφωνα με αυτήν τη στρατηγική, εισάγει προϊόντα σε υψηλές τιμές και μειώνει σταδιακά τις τιμές τους, μεγιστοποιώντας έτσι το κέρδος της και προσφέροντας προϊόντα υψηλής τεχνολογίας σε μια ευρεία γκάμα τιμών.

Και οι τρεις στρατηγικές λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να προσελκύσουν επενδυτές, γιατί όλες διαθέτουν σημαντικό μερίδιο στην αγορά. Όλες είναι ισχυρές

εταιρείες στο χώρο με υγιείς επενδύσεις για δυνητικούς επενδυτές. Αναθεωρούν συχνά τις στρατηγικές που ακολουθούν έτσι ώστε αφενός να συμβαδίζουν με τις ανάγκες της αγοράς που μεταβάλλονται με ταχύτατους ρυθμούς και αφετέρου να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να κερδίζουν ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο από την αγορά και να αυξήσουν τα καθαρά εισοδήματά τους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Σιώμκος, Γ. Ι. (2004), Στρατηγικό μάρκετινγκ, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Drumwright M, Kosnik T. (1992) Marketing Strategy Formulation, Harvard Business Publishing
2. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999) Principles of Marketing, 2nd Edition, New Jersey: Prentice Hall

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- 1) [www.apple.com](http://www.apple.com) – Εταιρική ιστοσελίδα Apple
- 2) [www.dell.com](http://www.dell.com) – Εταιρική ιστοσελίδα Dell
- 3) [www.google.com](http://www.google.com) – Μηχανή αναζήτησης Google
- 4) **Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.** Εταιρική ιστοσελίδα Hewlett- Packard