

Jakub Hązła

I rok SS1 MSG

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Gospodarki Międzynarodowej

Marceli Hązła

II rok SS2 MSG, Zarządzanie i Finanse Międzynarodowe

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Gospodarki Międzynarodowej

PRZYSZŁOŚĆ MODELU BIZNESOWEGO FIRMY APPLE

Wstęp

Firma Apple kojarzona powszechnie z postacią Steva Jobsa stała się swego rodzaju legendą. Jej produkty za sprawą silnej marki wciąż wzbudzają pożądanie wielu konsumentów i kojarzone są z niezawodnością, innowacyjnością i wysoką jakością. Na pierwszy rzut oka można by więc powiedzieć, że firma prosperuje i jest w świetnej kondycji. Jednakże dogłębniesze spojrzenie ujawnia, że pomimo niepodważalnych dotychczasowych sukcesów Apple boryka się z szeregiem strukturalnych problemów, które w przyszłości mogą zagrozić powodzeniu przedsiębiorstwa. Nadmierna zależność przychodów od sprzedaży iPhone'a, uzależnienie modelu biznesowego od marki czy rosnące koszty wytworzenia produktów to tylko niektóre z nich.

Celem niniejszego artykułu będzie zatem krytyczna analiza modelu biznesowego firmy Apple. W części pierwszej poruszona zostanie jego istota i dotychczasowe efekty. W drugiej natomiast uwypuklone zostaną najważniejsze zidentyfikowane problemy, mogące stanowić przesłankę do konieczności zmodyfikowania modelu biznesowego do współczesnych realiów. Część trzecia ma na celu proponowanie zmian, jakie Apple mogło by wprowadzić w swoim modelu biznesowym by dostosować działalność do narastających problemów. Przyjętą metodą badawczą jest analiza dorobku literatury, komentarzy analityków oraz danych statystycznych.

1. Dotychczasowa działalność i model biznesowy firmy Apple

Według literatury przedmiotu „model biznesowy jest odpowiedzią na pytanie, gdzie i jak zarabiamy pieniądze”¹, czy też „pomysłem na zarabianie pieni-

¹ J. Magretta, *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 1, s. 57.

dzy przez przedsiębiorstwo”². Każdy model biznesowy składa się z określonych elementów. Najczęściej wymienianymi są m.in.: pozycja przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, wartość dla klienta, źródła przychodów, strategia konkurowania, zasoby i kompetencje, relacje z partnerami, oferowane produkty czy też koszty³. Ich połączenie pozwala na przedstawienie klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Ostatecznym celem modelu biznesowego jest więc osiągnięcie przez firmę w długim okresie wyników lepszych od konkurencji⁴.

Współczesny model biznesowy firmy Apple sięga 2001 r., kiedy na rynek został wprowadzony iPod - urządzenie umożliwiające kopiowanie nań utworów z płyt CD oraz innych źródeł pamięci celem późniejszego odtwarzania. Komplementarna usługa w postaci platformy iTunes Music Store powstała w 2003 r. Była ściśle zintegrowana z iPodem i umożliwiała użytkownikom zakup oraz pobieranie muzycznych plików cyfrowych – w pewnym sensie był to pierwowzór powstającej wówczas usługi łączenia artystów bezpośrednio z nabywcami, co później wykorzystał najpopularniejszy obecnie serwis Spotify. Zwieńczeniem procesu tworzenia modelu biznesowego okazało się uruchomienie platformy App Store wraz z wprowadzeniem na rynek iPhone’a w 2008 r. Twórcy aplikacji na iPhone’a mogą je bowiem sprzedawać wyłącznie za pośrednictwem platformy App Store, co oznacza konieczność uiszczania sowytych prowizji od sprzedaży⁵.

Apple zbudowało zatem model wielokanałowy, opierający się na trzech głównych sferach działalności: sprzedaży fizycznych produktów (*hardware*) oraz komplementarnego oprogramowania i usług z nimi związanymi (*software + services*). Jednocześnie firma korzysta z outsourcingu większości procesów związanych z produkcją, głównie w Chinach i Indiach⁶, co oznacza, że jej działalność można scharakteryzować jako „zarządzanie marką” – skupiającą się na ogniwach łańcucha wartości o najwyższych marżach, tj. projektowaniu, sprzedaży i usługach komplementarnych (rys. 1).

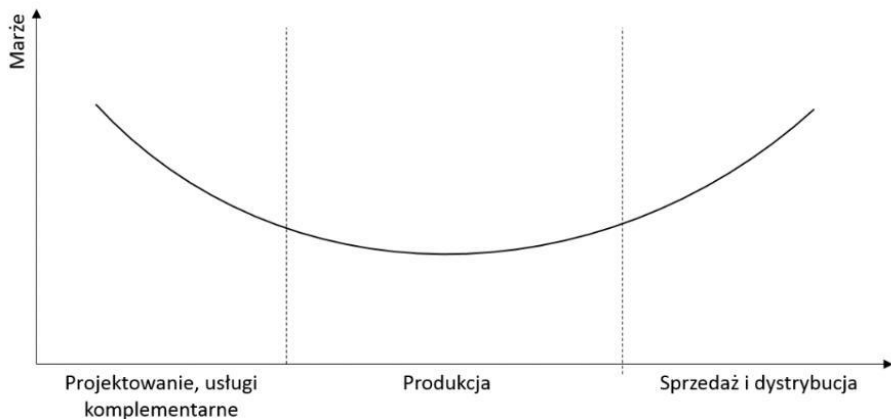
² A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123.

³ J. Bis, *Immowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, nr 13(14), s. 53–63.

⁴ A.N. Afuah, C.L. Tucci, *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw Hill, New York 2003, s. 20.

⁵ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 89.

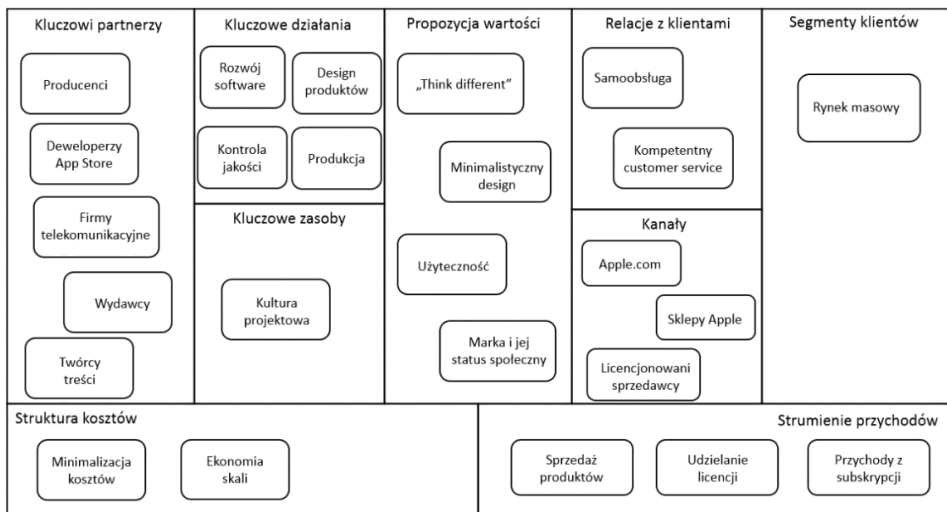
⁶ M. Ward, *Apple’s Greatness is Fading*, <https://bettermarketing.pub/gods-of-the-valley-part-4-apples-fading-greatness-52195c8d58ad> [dostęp: 09.12.2021].



Rysunek 1. Rentowność poszczególnych etapów łańcucha wartości

Źródło: Opracowano na podstawie K. Fonfara, *Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.

Te prawidłowości można zaobserwować na przykładzie modelu Business Model Canvas stworzonego na potrzeby analizy firmy Apple (rys. 2). Pozwala on na proste i zrozumiałe przedstawienie sytuacji, w jakiej znajduje się firma w danym momencie.



Rysunek 2. Model biznesowy firmy Apple w ujęciu Business Model Canvas

Źródło: Opracowano na podstawie A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 48–53; D. Oakley, *What is the Apple Business Model?*, <https://www.denis-oakley.com/what-is-the-apple-business-model/> [dostęp: 09.12.2021].

Kluczowe działania firmy Apple to m.in. design produktów, rozwój *software* i kontrola jakości, co przekłada się na główne źródła przychodów pochodzących ze sprzedaży produktów, subskrypcji platformy iTunes oraz udzielania licencji. Trudno także nie wspomnieć o kwestii wypracowanego przez firmę dodatniego sprzężenia zwrotnego w ramach komplementarnych kanałów *hardware* i *software*. Po zakupie fizycznego produktu klient jest niejako ubezwłasnowolniany poprzez jego uzależnianie od marki Apple – jako że jedynym kompatybilnym oprogramowaniem *software* jest to oferowane przez firmę Apple⁷. Z tego względu to właśnie markę można uznać za główną cechę, wokół której zbudowana jest propozycja wartości firmy – szczególnie, że sama funkcjonalność jej produktów nie wyróżnia się niczym szczególnym na tle konkurencji⁸. Jednym z zagadnień wartych poruszenia jest także podejście firmy do struktury kosztowej. Do tej pory Apple dokładało starań w zakresie minimalizacji kosztów, korzystając z ekonomii skali oraz outsourcingu w krajach o niskich kosztach pracy, jak Chiny czy Indie, co pozwalało na osiąganie wysokich marż (około 30% na sprzedaży produktów i 60% na sprzedaży usług)⁹. To podejście może jednak wymagać rewizji w niedalekiej przyszłości w związku z rosnącymi płacami we wspomnianych krajach – w Chinach w latach 2000–2020 średnie dochody wzrosły przeszło 7-krotnie¹⁰, co oznacza, że nie można ich już traktować jako źródła taniej siły roboczej. Jest to jedna z kilku przesłanek pozwalających domniemywać, że w niedalekiej przyszłości model biznesowy Apple będzie musiał ulec zmianom.

2. Przesłanki sugerujące konieczność zmian

Prawdopodobnie najważniejszą barierą, z którą w najbliższym czasie będzie musiała zmierzyć się firma Apple, jest rosnące nasycenie rynku smartfonów¹¹. Do tej pory najprostszym sposobem na regularne zwiększanie wolumenu sprzedaży była ekspansja zagraniczna na nowe rynki, jednak w związku z rosnącą konkurencją ze strony chińskich firm, jak Huawei czy Xiaomi, staje się to coraz większym wyzwaniem. Kolejną przyczyną osiągnięcia wysokich wartości sprzedaży

⁷ J. Montgomerie, S. Roscoe, *Owning the consumer – Getting to the core of the Apple business model*, "Accounting Forum" 2013, nr 4(37), s. 290–299.

⁸ J. Perlow, *Apple vs. Samsung: Who makes the better phone?*, <https://www.zdnet.com/article/apple-vs-samsung-who-makes-a-better-smartphone/> [dostęp: 09.12.2021].

⁹ G. Coufano, *Apple Business Model*, <https://fourweekmba.com/apple-business-model/> [dostęp: 09.12.2021].

¹⁰ Statista, *Annual per capita disposable income of rural and urban households in China from 1990 to 2020*, <https://www.statista.com/statistics/259451/annual-per-capita-disposable-income-of-rural-and-urban-households-in-china/> [dostęp: 09.12.2021].

¹¹ V. Mishra, *Growth Opportunities in the Saturated Global Smartphone Market*, <https://www.counterpointresearch.com/growth-opportunities-saturated-global-smartphone-market/> [dostęp: 20.12.2021].

smartfonów była konieczność ich regularnej wymiany. W związku z szybko postępującymi zmianami technologicznymi, właściciele smartfonów byli zmuszeni wymieniać je stosunkowo często (raz na ok. 2 lata), by móc obsługiwać najnowsze aplikacje, programy itp. Jednak obecnie coraz częściej zaczyna się kwestionować prawo Moore'a, a cykl życia smartfonów wydłuża się. Z tego względu w 2016 r. wartość przychodów firmy Apple spadła po raz pierwszy od 15 lat o 7,7%. Dwa lata później, w 2018 r., na światło dzienne wyszedł skandal związany z nieuczciwymi praktykami Apple w zakresie celowego postarzania produktów – po wprowadzeniu nowego modelu iPhone na rynek, starsze zaczynały istotnie zwalniać oraz działać mniej wydajnie¹².

Wspomniany spadek przychodów przyczynił się także do narastającego udziału zadłużenia w posiadanych przez firmę środkach pieniężnych. Do tej pory Apple, tak samo jak w przypadku swoich produktów, opierało się na marce i renomie także w świecie finansów, uzyskując rok w rok pozytywne komentarze analityków i inwestorów. Dowodem na niepodważalną kondycję finansową miały być rosnące zasoby gotówki. Jednak od kilku lat za wzrost wartości posiadanych przez firmę środków pieniężnych odpowiada niemal wyłącznie wzrost zadłużenia – w 2019 r. po raz pierwszy wartość długu Apple przekroczyła wartość kapitału własnego firmy¹³. Sugeruje to konieczność zaciągania długów celem zachowania pożądanego wizerunku firmy – szczególnie, gdyż jak wspomniano, model biznesowy Apple opiera się w dużej mierze na marce, a zachwianie zaufania do niej może oznaczać strukturalne problemy dla całej firmy.

Pierwotnym źródłem wspomnianych słabości jest niewątpliwie struktura sprzedażowa firmy Apple. Sprzedaż jednego, flagowego produktu – iPhone'a – odpowiada za około 70% przychodów całego przedsiębiorstwa¹⁴. Koncentracja na jednym produkcie oraz brak dywersyfikacji źródeł przychodów staje się coraz bardziej ryzykowną strategią. Prawdopodobnie najistotniejszą przesłanką pozwalającą zobrazować tę prawidłowość są wspomniane rosnące koszty pracy w Chinach i Indiach. Sprzedaż *hardware* odpowiada łącznie za przeszło 80% przychodów Apple, a jak wiadomo, wytwarzanie fizycznych produktów wiąże się z istotnymi wymaganymi nakładami kapitałowymi. Do tej pory były one rekompensowane przez niskie koszty pracy w krajach rozwijających się, co przekładało się na niższe koszty produkcji – jednak ten dotychczasowy paradygmat zaczyna ulegać zmianie w związku ze wspomnianymi rosnącymi wynagrodzeniami

¹² M. Ward, *Consumer Hardware's a Horrible Business Model, So Apple Slows Down Your iPhone*, <https://thinkgrowth.org/consumer-hardwares-a-horrible-business-model-so-apple-slows-down-your-iphone-139367617865> [dostęp: 20.12.2021].

¹³ W 2021 r. wskaźnik D/E firmy Apple wyniósł już 175,5%, zob. Nasdaq, *Is Apple Using Too Much Debt?*, <https://www.nasdaq.com/articles/is-apple-nasdaq%3Aaapl-using-too-much-debt-2021-07-21> [dostęp: 23.12.2021].

¹⁴ G. Coufano, *Apple Business Model...*

w Chinach i innych krajach¹⁵. Oznacza to, że firmie coraz trudniej będzie utrzymać wysokie marże na sprzedawanych produktach, jako że już teraz ceny rynkowe smartfonów i innych sprzętów elektronicznych marki Apple są istotnie wyższe od konkurencji – najtańszy smartfon Samsunga można kupić już za 600 PLN¹⁶, podczas gdy za podstawowego iPhone'a trzeba zapłacić już 2200 PLN¹⁷. Tak więc pomimo wytworzenia się swoistego kultu fanów (*fanboys*) marki Apple przywiązanych do firmy wspomnianym wcześniej mechanizmem niekompatybilności produktów z zewnętrznym *software*, wątpliwe jest, żeby dało się przerzucić nań rosnące koszty produkcji poprzez podwyższenie cen.

Kolejnym wartym wspomnienia czynnikiem ryzyka jest nadmierna zależność modelu biznesowego od marki, w kontekście proponowanych przez firmę Apple wartości. Obecnie już nieco pozbawiona fundamentów wiara w siłę marki Apple wiąże się oczywiście z genezą modelu biznesowego firmy. Za sprawą pomysłów Steve Jobsa przedsiębiorstwo było innowacyjne w wąskim rozumieniu tego słowa – poprzez wprowadzanie na rynek nowych produktów, oferujących rozwiązania niezaspokajane dotychczas przez konkurencję, jak miało to miejsce chociażby w przypadku platformy iTunes. Z czasem innowacyjność firmy zaczęła przybierać jednak szerszą formę, przez wprowadzanie drobnych ulepszeń istniejących produktów oraz poprawę sprawności procesów produkcyjnych¹⁸. Dzisiejszy obraz firmy za sprawą Tima Cooka sugeruje odejście od orientacji produktowej oraz skupienie się głównie na marketingu i optymalizacji sprzedaży.

W odpowiedzi na rosnące nasycenie rynku firma postanowiła zmonetyzować swój największy atut w postaci silnej marki. Rozpoczęto wprowadzanie szerokiej gamy akcesoriów do już istniejącej oferty produktowej. Pojawiły się drogie adaptory, bezprzewodowe słuchawki czy nawet markowe stojaki na monitory, wszystkie po równie markowych cenach. Przykładowo, stojak na monitor Apple Pro Stand kosztował 999 USD w dniu premiery, co zresztą spotkało się z licznymi głosami krytyki¹⁹. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku usunięcia klasycznych portów USB w wydanym w 2016 r. MacBook Pro. Dodatkowe adaptory umożliwiające korzystanie z podstawowych funkcji laptopa wprowadzono za to

¹⁵ Jest to szczególnie istotne w kontekście przedłużających się lockdownów związanych z pandemią COVID-19 w Chinach oraz wynikających z tego problemów z ciągłością łańcuchów dostaw, zob. M. Farrer, *Shanghai's 'grim' Covid outbreak threatens more global supply chain disruption*, <https://www.theguardian.com/business/2022/apr/06/shanghais-grim-covid-outbreak-threatens-more-global-supply-chain-disruption> [dostęp: 29.04.2022].

¹⁶ Samsung, Strona internetowa firmy Samsung, <https://www.samsung.com/pl/smartphones/all-smart-phones/?up-to-999> [dostęp: 20.12.2021].

¹⁷ Apple, Strona internetowa firmy Apple, <https://www.apple.com/pl/iphone/> [dostęp: 20.12.2021].

¹⁸ E. Economy, *The Third Revolution: Xi Jinping and the New Chinese State*, Oxford University Press, Oxford 2018, s. 125.

¹⁹ J. McCauley, *Why everyone's wrong about Apple's \$999 monitor stand*, <https://www.creativebloq.com/news/apple-pro-stand-price> [dostęp: 23.12.2021].

do sprzedaży w cenie 25 USD²⁰. Trudno nie zauważyć, że to co działo marketingu nazywa „innovacyjnym podejściem”, stało się więc od pewnego czasu metodą zmuszania konsumentów do zakupu akcesoriów. Zarówno MacBooki, jak i iPhone’y straciły wejścia USB oraz Jack, stanowiące od zawsze integralną część urządzeń. Pozostały tylko wejścia do ładowarki, służące jednocześnie jako wejścia do wspomnianych adapterów. Z tego względu jedynymi kompatybilnymi słuchawkami stały się bezprzewodowe Apple AirPods, które ładować można jedynie za pomocą specjalnego pudełka wynoszącego 80 USD, czyli niemal drugie tyle co same słuchawki, których cena wynosi 100 USD²¹.

Strategia optymalizacji sprzedaży przyniosła do tej pory umiarkowane efekty. Choć sam Tim Cook stwierdził w wywiadzie z początku 2021 r., że „Rok 2020 był najbardziej innovacyjnym rokiem w historii firmy”²², to trudno nie zauważyć, że w jego rozumieniu „innovacją” można nazwać każde wprowadzenie produktu na rynek – także wspomnianych akcesoriów, których liczba w 2020 r. faktycznie była rekordowa. Kłóci się to z niektórymi definicjami innovacyjności, według których rozumie się ją jako „wdrożenie nowego lub istotnie udoskonalonego produktu, procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w działalności biznesowej, organizacji miejsca pracy lub zewnętrznych kontaktach”²³. Mówi się też, że innovacyjność powinna wytwarzać wartość dla organizacji i interesariuszy²⁴ i choć faktycznie ciężko zaprzeczyć ciągle rosnącej wartości firmy przez kolejne lata jej istnienia, tak od 2015 r., który był ostatnim rokiem nieprzerwanego od początku XXI w. trendu wzrostowego wartości przychodów ze sprzedaży Apple, można zaobserwować wykształtowanie się trendu bocznego (rys. 3). Potwierdza to spostrzeżenia, że firma znajduje się w swego rodzaju punkcie przełomowym i w niedalekiej przyszłości będzie musiała odnieść się do wspomnianych na przestrzeni raportu problemów, by zachować konkurencyjność.

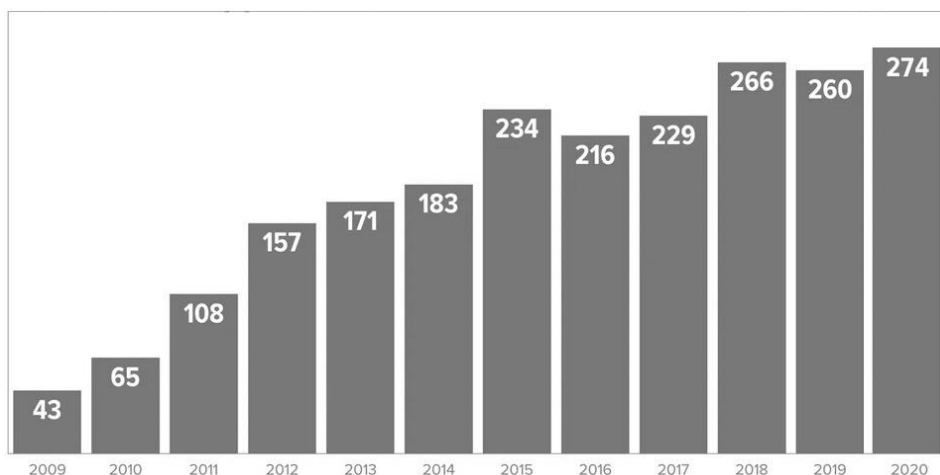
²⁰ L. Matney, *Apple's new MacBook Pro kills off most of the ports you probably need*, <https://techcrunch.com/2016/10/27/apples-new-macbook-pro-just-killed-off-most-of-the-ports-you-probably-need/> [dostęp: 23.12.2021].

²¹ Apple, *Strona internetowa firmy Apple...*

²² S. Faith, *Tim Cook: 2020 was Apple's „Top Year of Innovation Ever”*, <https://www.macrumors.com/2021/02/19/tim-cook-2020-best-year-for-innovation-interview/> [dostęp: 23.12.2021].

²³ OECD, *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD Statistical Office, Paris 2002, s. 16–17.

²⁴ S.M. Lee, D.L. Olson, S. Trimi, *Co-innovation: Convergencomics, collaboration, and co-creation for organizational values*, „Management Decision” 2012, nr 5(50), s. 818.



Rysunek 3. Wartość całkowitych przychodów firmy Apple w latach 2009–2020 (md USD)

Źródło: D. Curry, *Apple Statistics* (2022), <https://www.businessofapps.com/data/apple-statistics/> [dostęp: 29.04.2022]; J. Snell, *Fun with Charts: A decade of Apple growth*, <https://sixcolors.com/post/2020/01/fun-with-charts-a-decade-of-apple-growth/> [dostęp: 23.12.2021].

Pod przywództwem Tima Cooka firma Apple zaczęła także praktykować wątpliwe pod względem etycznym działania. Jak wspomniano wcześniej, celowo spowalniano pracę starszych modeli iPhone'a w momencie wprowadzania ich na rynek, co wyszło na jaw w 2018 r. Argumentowano to dbałością o dalsze życie produktu, który mając wbudowaną baterię litowo-jonową, nie przetrwałby określonego czasu użytkowania. Końcowym rezultatem była jednak nieuczciwa i sztuczna stymulacja wolumenu sprzedaży iPhone'a, na którym opiera się cały model biznesowy spółki. W wyniku zaistniałego skandalu Apple zostało pozwane przez francuską organizację DGCCRF na kwotę 25 mln EUR oraz przez ponad 30 stanów USA, z którymi ostatecznie poszło na ugodę zgadzając się na wypłacenie łącznej kwoty 113 mln USD odszkodowania²⁵. Niemniej, praktyka osłabiania funkcjonalności starszych modeli iPhone'a wciąż ma miejsce w modelach iPhone 6, iPhone 7 oraz iPhone XS, z zainstalowaną konkretną wersją oprogramowania iOS²⁶.

Wszystkie wspomniane problemy stanowią strukturalne słabości firmy Apple; czynniki ryzyka, które z biegiem czasu mogą zapoczątkować kryzys w dotychczasowej formie funkcjonowania spółki. Zostały one przedstawione oraz zwięźle scharakteryzowane w tabeli 1, by ułatwić całościowe spojrzenie.

²⁵ BBC, *Apple fined for slowing down old iPhones*, <https://www.bbc.com/news/technology-51413724> [dostęp: 23.12.2021].

²⁶ B. Allyn, *Apple agrees to pay \$113 million to settle „Batterygate” case over iPhone slowdowns*, <https://www.npr.org/2020/11/18/936268845/apple-agrees-to-pay-113-million-to-settle-batterygate-case-over-iphone-slowdowns?t=1616266352987> [dostęp: 23.12.2021].

Tabela 1. Główne wyzwania firmy Apple

Zagadnienie	Przyczyny/objawy
Nasycenie rynku smartfonów na świecie	Spowalniający postęp techniczny, rosnąca konkurencja oraz nasycenie rynku smartfonów na świecie sprawiają, że ciągłe zwiększanie wolumenu sprzedaży flagowego produktu – iPhone’a stanie się wkrótce niemożliwe.
Rosnące zadłużenie firmy	Apple polega na zdolności do zwiększania zasobów gotówki, co jest powodem zachwalania firmy przez analityków finansowych. Od 2012 r. coraz większy udział w zasobach gotówkowych ma jednak dług, co sugeruje konieczność zadłużania się celem spełnienia oczekiwań rynkowych.
Nadmierna zależność struktury sprzedaży na jednym produkcie – iPhone	Sprzedaż iPhone odpowiada za 70% całkowitych przychodów Apple. Sprawia to, że wynik firmy jest niezwykle wrażliwy na zmiany w sprzedaży jednego produktu co stanowi dodatkowy czynnik ryzyka. Można to było zaobserwować w 2016 r., kiedy spadek sprzedaży iPhone o 5,3% przyczynił się do spadku całkowitych przychodów firmy o 7,7%.
Rosnące koszty pracy w krajach rozwijających się	W latach 2000-2020 wynagrodzenia w Chinach wzrosły 7-krotnie, a biorąc pod uwagę przeniesienie większości produkcji Apple do m.in. Chin i Indii może to oznaczać konieczność obniżenia marż na sprzedaży produktów, które odpowiadają za 80% przychodów firmy. Przedłużające się lockdowny związane z COVID-19 negatywnie wpływają także na integralność łańcuchów dostaw z Chin.
Nadmierna zależność modelu biznesowego od wizerunku marki	Marka Apple jest główną proponowaną wartością w modelu biznesowym firmy. Jej pozytywne postrzeganie wywodzi się z czasów Steva Jobsa, kiedy Apple było firmą innowacyjną w wąskim ujęciu tego słowa. Obecnie jednak wartość marki traci historyczne fundamenty, rozładnia się.
Malejąca innowacyjność firmy	Od pewnego czasu firma nie wprowadza de facto nowych produktów na rynek, a zmiany w ofercie produktowej trudno nazwać innowacjami nawet w szerokim rozumieniu tego słowa. Służą one głównie stymulacji sprzedaży i polegają na wymuszaniu zakupu akcesoriów przez konsumentów wiernych marce Apple.
Nieetyczne praktyki biznesowe	Planowane postarzenie produktów poprzez osłabianie ich funkcjonalności po wprowadzeniu nowszych modeli na rynek celem stymulacji sprzedaży. Sprawa zakończyła się wygranym przez konsumentów postępowaniem ugodowym, co jednak nie miało wpływu na zaniechanie dalszego praktykowania postarzenia.

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe zagadnienia mogą stanowić pewien punkt odniesienia dla dalszych rozważań, mających na celu sugestie zmian w modelu biznesowym i profilu działalności firmy Apple, z uwzględnieniem poruszonych przesłanek.

3. Sugerowane zmiany w modelu biznesowym i profilu działalności

Pomimo silnej pozycji na światowym rynku i niewątpliwie wyjątkowej historii, wiele wskazuje na to, że Apple będzie musiało dokonać poważnych zmian w sposobie działania, aby utrzymać się na szczycie. Rosnące nasycenie rynku i uzależnienie przychodów od jednego produktu narażają firmę na ogromną wrażliwość na niespodziewane zmiany popytu oraz na zaostrzającą się konkurencję z porównywalnie silnymi konkurentami. Dodatkowo, spowalniający postęp techniczny i wydłużający się cykl życia produktu podważają esencję dotychczasowej strategii sprzedażowej, ponieważ nie będzie już można czerpać zysków z masowej sprzedaży nowych odsłon flagowego produktu w krótkich odstępach czasowych.

Dlatego, aby ochronić się przed tymi potencjalnymi zagrożeniami, konieczna będzie dywersyfikacja portfolio produktowego. Sugerowane byłoby tutaj rozszerzenie działalności o nowe, innowacyjne i rozwijające się dziedziny technologii, jak chociażby technologie *smart* czy sztuczna inteligencja, którą można wykorzystać nie tylko jako element gotowego produktu, ale również jako metodę usprawnionego zarządzania procesami produkcyjnymi. Innym obiecującym obszarem, mogącym pomóc w procesie dywersyfikacji są odnawialne źródła energii (OZE). Samochody elektryczne, fotowoltaika i inne ekologiczne technologie dają duże pole do popisu dla Apple. Co ciekawe, firma już częściowo realizuje ten projekt poprzez inwestycje w energię słoneczną w ramach trzeciej odsłony „Apple Green Bond”, na które wyda łącznie 4,7 mld USD²⁷. Zgodnie z informacjami na oficjalnej stronie firmy również i w poprzednich latach miały miejsce inwestycje w OZE na terenie USA i Europy w postaci farm wiatrowych i słonecznych. Apple przedstawia również cel osiągnięcia neutralności emisyjnej do 2030 r, co przy panujących trendach społecznych powinno pozytywnie wpłynąć na postrzeganie firmy. Warto mieć ten sektor na uwadze, gdyż może on oferować wiele możliwości rozwojowych w przyszłości zarówno przy wytwarzaniu gotowych produktów, jak i komponentów, np. do samochodów elektrycznych w postaci części lub specjalistycznego oprogramowania. Oprócz działalności w sektorze paneli słonecznych Apple prowadzi również recykling części ze starych modeli telefonów za pomocą specjalnego robota²⁸. Choć działanie to trudno zaliczyć do kluczowych w kategorii zabezpieczenia przyszłości firmy, to obrazuje interesujący trend, jako że rosnąca ilość elektrośmieci jest niezaprzeczalnym problemem.

²⁷ Apple, *Apple's \$4,7 billion Green Bond spend is helping to create 1.2 gigawatts of clean power*, <https://www.apple.com/newsroom/2021/03/apples-four-point-seven-billion-green-bond-spend-is-helping-to-create-one-point-two-gigawatts-of-clean-power/> [dostęp: 26.12.2021].

²⁸ S.K. Gupta, *Apple SWOT 2021: SWOT Analysis of Apple*, <https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-apple-apple-swot/> [dostęp: 26.12.2021].

Kolejnym sposobem na dywersyfikację oferty produktowej może stać się wejście do sektora usług. Począwszy od serwisowania sprzętu po sprzedaż cyfrowych produktów, usługi są świetnym źródłem przychodów na rynkach rozwiniętych. Wydaje się, że zauważa to również zarząd firmy, zachęcony niemałymi przychodami ze sprzedaży usług w rekordowej wysokości 10,9 mld USD w pierwszym kwartale 2019 r, co przewyższyło przychody z Maca (7,4 mld USD) czy iPada (6,3 mld USD). Oferowane są takie aplikacje, jak: Apple Music, App Store, iCloud, iTunes, Apple Pay, AppleCare, mapy czy Siri, z których to największą popularnością cieszy się znany od lat App Store²⁹. Oczywiście sam fakt posiadania aplikacji nie jest gwarantem sukcesu – i na tym rynku spotyka się silną konkurencję w postaci takich marek, jak Netflix czy Spotify. *Nota bene*, wielu analityków wskazuje, że próby wejścia na rynek streamingowy przez Apple TV w 2021 r. mające umożliwić firmie bezpośrednią konkurencję m.in. z Netflixem stanowią niezwykle ryzykowny pomysł, jako że Apple nie posiada dostatecznego *know-how* potrzebnego do operowania w tej branży, i wejście na nią może przyczynić się do niepotrzebnego rozwodnienia marki³⁰.

Klucz do sukcesu na rynku usług tkwi także w odpowiednim zarządzaniu oraz promocji. Apple od zawsze prezentował się jako marka premium, dostępna dla bogatszej części społeczeństwa, oferując jakość i prestiż. Niemniej oznacza to utratę potencjalnych konsumentów w rosnącym segmencie masowym. Można więc pokusić się o stwierdzenie, że rozszerzenie kampanii marketingowej o segment masowy mogłoby pomóc firmie w dotarciu do szerszej rzeszy odbiorców.

Jednym z fundamentów dotychczasowej strategii Apple były niskie koszty produkcji wynikające z umieszczenia fabryk w krajach rozwijających się o niskich kosztach pracy, głównie w Indiach i Chinach. Jednakże poziom płac w tych krajach zaczął w ostatnich latach drastycznie rosnąć – w samych Chinach wynagrodzenia wzrosły prawie 7-krotnie. Oznacza to, że przy utrzymaniu dotychczasowego systemu produkcji łączne koszty wytworzenia doznają istotnego wzrostu. Sytuacja ta zmusza Apple do obniżenia marży celem utrzymania dotychczasowych cen produktów, co bezpośrednio odbije się na zyskach. Aby rozwiązać ten problem Apple powinno znaleźć sposób na ponowne obniżenie kosztów produkcji. Potencjalnym rozwiązaniem byłaby, zakładając brak możliwości znalezienia innych rynków z tanią siłą roboczą, automatyzacja produkcji z wykorzystaniem przykładowo wcześniej wspomnianej sztucznej inteligencji. Ulepszenia te obniżyłyby koszty w długim okresie i zagwarantowałyby stabilność finansową firmy.

Warto również wspomnieć, przy okazji omawiania rozwijających się rynków, możliwość inwestycji w *venture capital*. Przy posiadanych zasobach pieniężnych

²⁹ H. Gartenberg, *How Apple makes billions of dollars selling services*, <https://www.theverge.com/2019/3/20/18273179/apple-icloud-itunes-app-store-music-services-businesses> [dostęp 26.12.2021].

³⁰ S.K. Gupta, *Apple SWOT 2021...*

Apple mogłoby zdecydować się na objęcie opieką wybranych startupów, w których odnalazłoby obiecujący potencjał. Inwestycje takie nie tylko mogłyby przyczynić się do osiągnięcia pokaźnych zysków w przyszłości, ale również pozytywnie wpłynąć na wizerunek marki. Jednocześnie stanowiłoby to dobrą okazję do produktywnego wykorzystania narastających zasobów gotówkowych posiadanych przez firmę, oraz przełamanie paradygmatu dążenia do ich wzrostu.

Biorąc pod uwagę interes firmy, Apple powinno także zrezygnować z opisanych wcześniej nieetycznych praktyk biznesowych. Kontynuowanie wykrytego i nagłościonego przez media celowego „postarzania” produktów może mieć negatywny wpływ na wyniki finansowe firmy. Działanie to sabotuje najważniejsze elementy modelu biznesowego Apple – sprzedaż iPhone’a, zapewniającego firmie większość zysku oraz wizerunek marki, któremu firma w dużym stopniu zawdzięcza początkowe i współczesne sukcesy. Korzystnym mogłoby okazać się także zaniechanie przez Apple stosowania wątpliwych etycznie rozwiązań biznesowych w przyszłości, mając na względzie ryzyko poniesienia kosztu potencjalnych odszkodowań i utraty cennej reputacji w razie ich dalszego wdrażania.

Podsumowując, wygląda na to, że, przynajmniej w teorii, Apple jest na dobrej drodze do zmiany swojego modelu biznesowego dopasowanego do współczesnej rzeczywistości, na co wskazuje podjęcie przez firmę niektórych działań wskazanych w przykładowych rekomendacjach. Niemniej jednak pole do zmian wciąż jest spore a przyszłość niepewna, dlatego też firma pod przywództwem Tima Cooka musi się jeszcze bardziej postarać, aby zapewnić sobie bezpieczną pozycję na rynku w nadchodzących latach.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę krytycznej analizy modelu biznesowego firmy Apple. Część pierwsza poruszyła kwestię dotychczasowego funkcjonowania spółki oraz wypracowanego przez nią modelu biznesowego. W części drugiej podkreślono najważniejsze zidentyfikowane wyzwania stojące przed firmą Apple, mogące stanowić przesłanki do konieczności modyfikacji jej modelu biznesowego. Część trzecia miała na celu zaproponowanie szeregu działań mogących pomóc firmie Apple w przezwyciężeniu zidentyfikowanych problemów. Zestawienie problemów wraz z propozycją ich rozwiązań przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Problemy firmy Apple i proponowane rozwiązania

Problem	Rozwiązanie
Nasylenie rynku smartfonów na świecie, nadmierna zależność struktury sprzedaży od jednego produktu – iPhone’a, malejąca innowacyjność firmy	Poszerzenie portfolio produktowego (technologie „smart”, sztuczna inteligencja, OZE, usługi).
Rosnące zadłużenie firmy	Bardziej efektywne wykorzystanie środków pieniężnych i zerwanie z mitem „rosnącej góry gotówki”, np. poprzez inwestycje typu <i>venture capital</i> .
Rosnące koszty pracy w krajach rozwijających się	Poszukiwanie nowych rynków zasobnych w tanią siłę roboczą lub wprowadzenie innowacyjnych procesów produkcyjnych celem redukcji kosztów (np. automatyzacja).
Nadmierna zależność modelu biznesowego od wizerunku marki	Odświeżenie wizerunku poprzez rozszerzenie oferty produktowej i strategii marketingowej.
Nieetyczne praktyki biznesowe	Zaprzestanie stosowania nieetycznych praktyk biznesowych celem ochrony wizerunku firmy i nienarażania się na straty związane z wykryciem potencjalnego przedsięwzięcia.

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe propozycje uwzględniają słabości dotychczasowego podejścia firmy Apple i mogą stanowić pewien punkt odniesienia dla menedżerów formułujących jej długoterminową strategię oraz model biznesowy.

Bibliografia

- Afuah A.N., Tucci C.L., *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw Hill, New York 2013.
- Bis J., *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, nr 14(13), s. 53–63.
- Economy E., *The Third Revolution: Xi Jinping and the New Chinese State*, Oxford University Press, Oxford 2018.
- Fonfara K. (red.), *Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Lee S.M., Olson D.L., Trimi S., *Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values*, „Management Decision” 2012, nr 5(50), s. 817-831.
- Magretta J., *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 1, s. 53–57.
- Montgomerie J., Roscoe S., *Owning the consumer – Getting to the core of the Apple business model*, „Accounting Forum” 2013, nr 4(37), s. 290–299.

Organisation for Economic Co-Operation and Development, *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD Statistical Office, Paris 2002.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.

Źródła internetowe

<https://www.npr.org/2020/11/18/936268845/apple-agrees-to-pay-113-million-to-settle-batterygate-case-over-iphone-slowdowns?t=1616266352987>.

<https://www.apple.com/newsroom/2021/03/apples-four-point-seven-billion-green-bond-spend-is-helping-to-create-one-point-two-gigawatts-of-clean-power/>.

<https://www.apple.com/pl/iphone/>.

<https://www.bbc.com/news/technology-51413724>.

<https://fourweekmba.com/apple-business-model/>.

<https://www.macrumors.com/2021/02/19/tim-cook-2020-best-year-for-innovation-interview/>.

<https://www.businessofapps.com/data/apple-statistics/>.

<https://www.theverge.com/2019/3/20/18273179/apple-icloud-itunes-app-store-music-services-businesses>.

<https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-apple-apple-swot/>.

<https://techcrunch.com/2016/10/27/apples-new-macbook-pro-just-killed-off-most-of-the-ports-you-probably-need/>.

<https://www.creativebloq.com/news/apple-pro-stand-price>.

<https://www.counterpointresearch.com/growth-opportunities-saturated-global-smart-phone-market/>.

<https://www.denis-oakley.com/what-is-the-apple-business-model/>.

<https://www.zdnet.com/article/apple-vs-samsung-who-makes-a-better-smartphone/>.

<https://www.samsung.com/pl/smartphones/all-smartphones/?up-to-999>.

<https://sixcolors.com/post/2020/01/fun-with-charts-a-decade-of-apple-growth/>.

<https://www.statista.com/statistics/259451/annual-per-capita-disposable-income-of-rural-and-urban-households-in-china/>.

<https://bettermarketing.pub/gods-of-the-valley-part-4-apples-fading-greatness-52195c8d58ad>.

<https://thinkgrowth.org/consumer-hardwares-a-horrible-business-model-so-apple-slows-down-your-iphone-139367617865>.

<https://www.nasdaq.com/articles/is-apple-nasdaq%3Aaapl-using-too-much-debt-2021-07-21>.

<https://www.theguardian.com/business/2022/apr/06/shanghai-grim-covid-outbreak-threatens-more-global-supply-chain-disruption>.

Streszczenie

W artykule podjęto próbę krytycznej analizy modelu biznesowego firmy Apple. Część pierwsza poruszyła kwestię dotychczasowego funkcjonowania spółki oraz wypracowanego przez nią modelu biznesowego. W części drugiej podkreślono najważniejsze zidentyfikowane wyzwania stojące przed firmą Apple, mogące stanowić przesłanki do konieczności modyfikacji jej modelu biznesowego. Część trzecia miała na celu zaproponowanie szeregu działań mogących pomóc firmie Apple w przezwyciężeniu zidentyfi-

kowanych problemów. Najważniejsze problemy, które zidentyfikowano to; nadmierna zależność struktury sprzedaży firmy od iPhone'a, rosnące nasycenie rynku smartfonów na świecie, rosnące zadłużenie firmy, rosnące koszty pracy w krajach rozwijających się oraz nadmierna zależność modelu biznesowego firmy od wizerunku marki. Możliwe rozwiązania powyższych kwestii to m.in. poszerzenie portfolio produktowego, zwiększenie efektywności wykorzystania aktywów, automatyzacja części procesów produkcyjnych oraz rozszerzenie kampanii marketingowej na inne segmenty rynku.

Słowa kluczowe: model biznesowy, Apple, innowacyjność

THE FUTURE OF APPLE'S BUSINESS MODEL

Summary

The article attempts to critically analyse Apple's business model. The first part addressed the issue of the company's functioning to date and the business model it has developed. The second part highlighted the most important identified challenges facing Apple, which may constitute premises for the need to modify its business model. The third part aimed to propose a series of actions that could help Apple overcome the identified problems. The most important problems identified were; the excessive dependence of the company's sales structure on the iPhone, the increasing saturation of the smartphone market worldwide, the company's growing debt, the increasing cost of labour in developing countries and the excessive dependence of the company's business model on its brand image. Possible solutions to the above issues include expanding the product portfolio, increasing the efficiency of use of assets, automating some of the production processes and expanding the marketing campaign to other market segments.

Keywords: business model, Apple, innovativeness