Apple Computer 2002 (A)

**APPLE COMPUTER 2002 (A)(\*)**

Osservare la Apple Computer negli anni Novanta era come guardare un melodramma.

In cinque anni, la Apple aveva cambiato quattro Amministratori Delegati (John Sculley, Mike Spindler, Gil Amelio e Steve Jobs). All’insediamento di ogni nuovo dirigente, la società attraversava una nuova riorganizzazione. Per la fine di luglio 1997, la Apple aveva ceduto due terzi della sua quota di mercato, le perdite avevano superato la cifra di 1,6 miliardi di dollari, e le azioni venivano negoziate vicino al livello più basso mai registrato (si veda l’Allegato 1). Il concorrente Michael Dell consigliava alla Apple di gettare la spugna: “La chiuderei e restituirei i soldi agli azionisti.” Ma all’inizio del nuovo millennio, molti fedelissimi speravano che il melodramma fosse finito. Il cofondatore Steve Jobs era venuto a salvare la Apple quando la società si trovava nel momento più critico. Jobs diede via libera a una serie di mosse sensazionali, compresa la sbalorditiva decisione di firmare un accordo, di lungo periodo, di licenza incrociata per un ammontare di 150 milioni di dollari. Jobs poi pose fine alla strategia imitativa di Splinder, e continuò eliminando il Newton, gioia e orgoglio di John Sculley. Ma lo stratagemma più audace di Jobs fu l’iMac, un Macintosh di basso costo e dal design brillante che mise in subbuglio il mercato nel 1998. Quattro anni più tardi fu introdotto un iMac più potente e più aggiornato con le funzioni di “polo digitale” per le nuove periferiche e software Apple. Jobs sovvertì anche la tradizione aprendo dozzine di negozi esclusivi Apple e trasferendo a terzi la produzione degli iMac. Entro il 2000,

Jobs aveva invertito l’andamento di quasi tutti gli aspetti delle strategie dei suoi predecessori, riportando la società alla redditività. Tuttavia nel 2002 la Apple affrontava di nuovo un periodo di ridotte quantità vendute, di appiattiti margini lordi e di declino nella quota in diversi core markets (mercati basilari). Steve Jobs doveva chiedersi: si trattava di un déjà vu per la Apple, oppure i nuovi prodotti e la nuova strategia avrebbero riportato la società in vita?

**La storia della Apple**

I primi anni Steve Jobs e Steve Wozniak, due ventenni ritiratisi dall’università, fondarono la Apple Computer il 1 aprile 1976. Lavorando nel garage dei Jobs a Los Altos, California, costruirono una piastra per computer che chiamarono Apple I. Dopo qualche mese, avevano realizzato 200 vendite e assunto un nuovo socio: A.C. “Mike” Markkula Jr., un neo-milionario ritiratosi dalla Intel all’età di 33 anni. Markkula, che svolgeva una funzione strumentale di attrazione di capital venture, era l’esperto uomo d’affari del gruppo; Wozniak era il genio tecnico; e Jobs era l’idealista che cercava “di cambiare il

mondo attraverso la tecnologia.”

Secondo Jobs la missione della Apple doveva essere quella di fornire un computer di facile uso a ogni uomo, donna e bambino. Nell’aprile 1978, la società lanciò l’Apple II, una macchina relativamente semplice che le persone comuni potevano utilizzare appena tolta dalla scatola. L’Apple II mise in moto una rivoluzione nel settore che spinse l’industria dei personal computer (PC) a vendite annue pari a 1 miliardo di dollari in meno di tre anni. La Apple diventò rapidamente l’industria leader, vendendo oltre 100.000 Apple II entro la fine del 1980 (si veda l’Allegato 2). Nel dicembre 1980, la Apple lanciò una IPO (Offerta Pubblica Iniziale) di grande successo (si veda l’Allegato 3).

La situazione competitiva della Apple cambiò radicalmente quando la IBM entrò nel mercato dei PC nel 1981. Il PC della IBM, che si basava sul sistema operativo Microsoft DOS e su un microprocessore Intel, era statico e monotono se confrontato con l’Apple II, migliorato nella grafica e nel sonoro. Ma il PC della IBM era un sistema relativamente “aperto” che altri produttori potevano copiare. Al contrario, i computer della Apple si basavano su progetti brevettati che soltanto la Apple era in grado di

produrre. Con il proliferare dei compatibili IBM, le entrate della Apple continuavano a crescere, ma la sua quota di mercato crollò bruscamente, scendendo al 6,2% nel 1982.

La prima risposta della Apple all’attacco dei compatibili IBM fu il Lisa, una stupefacente macchina di nuova generazione. Il Lisa, nome della figlia di Jobs, era il primo personal computer a usare una interfaccia grafica utente (GUI) e un mouse pointand-click (punta-e-clicca). Il Lisa disponeva inoltre di un sistema a finestre che permetteva a numerose applicazioni di funzionare nello stesso momento. Tuttavia, era incompatibile con lo standard IBM e addirittura con l’Apple II. Al prezzo di $10.000, il

Lisa trovò pochi acquirenti, e la Apple lo abbandonò subito dopo il suo lancio nel 1983. La società si concentrò piuttosto sullo sviluppo di una macchina più economica con molte delle stesse caratteristiche innovative. Steve Jobs in persona supervisionò il progetto, coccolando i dipendenti con spremuta di arance fresche ed esortandoli a creare qualcosa di “follemente grandioso”. Il risultato fu il Macintosh, introdotto all’inizio del 1984.

Il Mac segnò un passò avanti nella semplicità d’uso, nel design industriale e nell’eleganza tecnologica, ma la sua lentezza esecutiva e la mancanza di software compatibile ne limitò le vendite. Tra il 1983 e il 1984, gli introiti netti della Apple scesero del 17%, lasciando la società in crisi. Nell’aprile 1985, il consiglio di amministrazione rimosse Jobs dalle funzioni operative. Diversi mesi dopo, Jobs lasciò la Apple per fondare una nuova società chiamata NeXT. Queste mosse lasciarono solo al comando John Sculley, l’Amministratore Delegato che era stato reclutato dalla Pepsi-Cola nel 1983. Armato di una laurea in scienze economiche conseguita a Wharton, Sculley aveva condotto la causa della Pepsi contro la Coca-Cola. Ora sperava di usare la sua astuzia nel marketing e la sua competenza operativa per portare la Apple a risultati simili.

Gli anni di Sculley, 1985-’93

Sculley cercò di sfruttare le capacità grafiche e di design della Apple per fare della società un leader nella desktop publishing e nell’educazione. Si mosse anche in modo aggressivo per portare la Apple nel corporate world. La combinazione di software superiore, come l’Aldus (più tardi Adobe) PageMaker e il Microsoft Excel, e periferiche come le stampanti laser, davano al Macintosh delle potenzialità senza pari nella desktop publishing. Le vendite ebbero un boom, trasformando la Apple in un marchio globale.

Alla fine del 1990, le entrate raggiunsero i 5,6 miliardi di dollari, mentre la quota di mercato mondiale Apple si stabilizzava intorno all’8%. Nel mercato dell’educazione, che rappresentava all’incirca la metà delle entrate Apple negli Stati Uniti, la quota della società era superiore al 50%. La Apple aveva 1 miliardo di dollari in cassa ed era la società di PC più redditizia del mondo.

**La posizione della Apple nel 1990.** La società praticava una integrazione di hardware e software verticale e orizzontale, in misura superiore a qualsiasi altra società di PC, eccetto la IBM. La Apple progettava i suoi prodotti in modo tipico basandosi su schizzi che specificavano chips, driver e monitors unici e addirittura forme insolite per i suoi telai. Se evitava di occuparsi dei microprocessori – che venivano forniti esclusivamente dalla Motorola – la società produceva e assemblava la maggior parte dei suoi prodotti in fabbriche di elevato livello tecnologico situate in California. La Apple sviluppò anche il proprio sistema operativo (OS) brevettato, incluso nel pacchetto con il Mac; il software applicativo Mac (tramite la sua filiale, Claris); e molte periferiche, come le stampanti.

Gli analisti in genere consideravano i prodotti Apple come più versatili rispetto alle paragonabili macchine compatibili IBM. Nel 1990, i compatibili IBM ridussero il divario nella semplicità d’uso quando la Microsoft introdusse Windows 3.0. Ma in molte tecnologie core software, come multimedia, la Apple manteneva un grosso vantaggio. Inoltre, dato che la Apple controllava tutti gli aspetti del computer, era in grado di offrire ai clienti una soluzione completa, che includeva hardware, software e

periferiche e che permetteva ai clienti di “plug and play” (inserire la spina e giocare). Aggiungere hardware o software extra a un Mac era facile quasi come collegare gli altoparlanti a un impianto stereo. Di contro, spesso, gli utenti facevano fatica ad aggiungere hardware o software a PC compatibili IBM. Questo fece dire a un analista che “la maggioranza degli utenti IBM e compatibili ‘sopportano’ le proprie macchine, ma i clienti Apple ‘amano’ i loro Mac.”

Questa storia d’amore con il Mac permise alla Apple di vendere i suoi prodotti a un prezzo premium (superiore alla media). I Mac di fascia alta costavano fino a $10.000, e l’utile lordo si aggirava intorno a un invidiabile 50%. Tuttavia, i dirigenti senior della Apple si resero conto che c’era aria di tempesta. Con il crollo dei prezzi dei compatibili IBM, il prezzo dei Mac sembrava ancor più eccessivo. Come spiegò John Sculley, “Venivamo sempre più considerati la ‘BMW’ dell’industria dei computer. La nostra gamma di Macintosh era composta quasi esclusivamente da computer di fascia alta e con prezzo premium (superiore alla media)…Senza prezzi più bassi, ci saremmo ritrovati ancorati a vendere solo al nostro interno.”

Inoltre, la struttura dei costi Apple era elevata: la Apple devolveva il 9% delle vendite alla ricerca e sviluppo (R&D), contro il 5% alla Compaq, e solo l’1% tra molti imitatori IBM. Queste preoccupazioni portarono Dan Eilers, allora vice-presidente della programmazione strategica alla Apple, a concludere: “La società stava entrando nella storia in discesa”.

Sculley credeva che fosse necessaria un’ “azione drastica” per riportare la Apple in carreggiata. Secondo le sue parole, non ci sarebbero state “vacche sacre”: “Vogliamo ancora cambiare il mondo, ma per farcela dobbiamo trasformare la società e l’industria.”

**Mac.** All’inizio del 1990, Sculley iniziò a ricollocare la Apple nel settore tradizionale “con prodotti e prezzi destinati a riguadagnare quote di mercato.” Questo significava diventare produttore di computer di basso costo con attrattive per il mercato di massa. Cercò anche di mantenere la posizione di comando tecnologico della Apple lanciando “prodotti di successo” ogni sei-dodici mesi. Nell’ottobre 1990, la Apple presentò il Mac Classic, un computer da $999 che voleva competere testa a testa con le economiche copie IBM. Un anno dopo, la Apple lanciò il notebook Powerbook che ottenne

recensioni lusinghiere.

Nonostante questi segnali di forza, Sculley credeva che la Apple dovesse formare una “federazione” di alleanze aziendali al fine di penetrare in un mercato più ampio. Nel 1991 portò la Apple a stabilire una stretta relazione d’affari con il suo rivale più agguerrito, la IBM. Questa alleanza presentava tre elementi fondamentali. Primo, la Apple e la IBM formarono una joint venture, chiamata Taligent, che doveva creare un sistema operativo rivoluzionario che incorporasse le ultime scoperte nella tecnologia software. A quel tempo, sviluppare un OS di prossima generazione costava circa 500 milioni di dollari; di conseguenza, i costi marginali era vicini allo zero. Secondo, la Apple si impegnò a passare dai microprocessori Motorola al nuovo chip IBM chiamato PowerPC, mentre la IBM accettò di concedere la sua tecnologia in licenza alla Motorola, al fine di garantire alla Apple una seconda fonte. Sculley credeva che il PowerPC potesse aiutare la Apple a scavalcare la Intel. Terzo, la Apple e la IBM formarono un’altra joint venture, chiamata Kaleida, per creare un linguaggio comune per le applicazioni multimedia. Uno dei progetti di Kaleida era di scrivere software per i set-top box (o decoder) per la TV interattiva.

L’alleanza della Apple con la IBM fu annunciata con un lancio pubblicitario nell’ottobre 1991. Di contro, un secondo tentativo di cooperazione che riguardava la Intel e la Novell fu tenuto rigorosamente segreto. All’inizio del 1992, Sculley autorizzò un tentativo segreto, nome in codice “Star Trek”, per rielaborare l’OS del Mac e farlo funzionare su chip Intel. A novembre, la Apple aveva un prototipo funzionante dell’OS Mac su un PC a base Intel.

**Altri prodotti.** Nonostante Sculley fosse un esperto di mercato per formazione, assunse la carica di direttore innovazioni e tecnologia (CTO) nel marzo 1990. Sculley credeva fortemente che la Apple dovesse cambiare le regole del gioco per prosperare nel decennio successivo. Nel suo nuovo ruolo di CTO, Sculley difese il Newton, il primo nuovo prodotto di una categoria che lui definì “Personal Digital Assistants” (PDA - assistenti personali digitali). Sculley credeva che la competenza della Apple nel software facile all’uso avrebbe rappresentato un vantaggio mentre i computer e l’elettronica di consumo confluivano nella stessa direzione.

**Cambiamenti interni.** Sculley dimostrò che era essenziale per la Apple spingere i costi verso il basso per essere competitivi sul mercato. Nel 1991, quando la pressione dei prezzi colpì la Apple, la società decise di ridurre gli addetti del 10%. La Apple cercò anche di trasferire molta della sua produzione a sub-appaltatori e adottò una linea più dura verso i partner di distribuzione e sviluppo. Tuttavia, queste azioni non furono sufficienti a sostenere la redditività della Apple. Con un margine lordo vicino al 34%,

14 punti inferiore rispetto alla media decennale Apple, e con la decisione di Sculley di fare il pendolare dal Connecticut alla Costa Occidentale, nel giugno 1993, il consiglio “promosse” Sculley Presidente e incaricò Michael Spindler, il Presidente della società, quale nuovo Amministratore Delegato. Cinque mesi dopo, Sculley si dimise per diventare Amministratore Delegato della Spectrum Technologies, una piccola società di telecomunicazioni nel Connecticut. Dopo tre mesi, dichiarando di essere stato ingannato, Sculley lasciò la Spectrum nel mezzo di una indagine SEC (Security & Exchange Commission - commissione di controllo su azioni e obbligazioni).

Successivamente creò con i suoi due fratelli una società di capital venture con sede a New York.

Gli anni di Spindler, 1993-95 Spindler era un ingegnere nato in Germania che conobbe Mike Markkula mentre lavorava alla Intel. Al comando della Apple Europa, aveva triplicato le entrate della sua divisione tra il 1988 e il 1990, raggiungendo alla fine il 25% delle vendite Apple nel mondo. Internamente, Spindler veniva considerato un forte direttore operativo, il cui stile profondamente razionale contrastava radicalmente con la elevata concentrazione di Sculley sul marketing e sulle strategie tecnologiche. In una delle sue prime mosse pubbliche in qualità di Amministratore Delegato, Spindler dichiarò che non avrebbe mai più permesso ai prodotti Apple di avere un prezzo troppo alto rispetto alla concorrenza.

Inoltre, Spindler cercò di riportare l’attenzione della società ai suoi core markets (mercati fondamentali): i segmenti dall’asilo-alla-scuola-superiore e la desktop publishing, dove la Apple deteneva rispettivamente la quota del 60% e dell’80%.

**Mac.** Per la fine del 1994, si era stimato che la Apple avrebbe venduto 25 milioni di computer nel mondo (si veda l’Allegato 4). Nel corso degli anni, i gruppi all’interno della Apple avevano considerato una quantità di progetti per ampliare la portata della piattaforma Mac. Questi includevano la possibilità di mettere l’interfaccia Mac sopra al sistema operativo Microsoft DOS; il porting, o riscrittura, dell’OS Mac per girare su chip Intel (Star Trek); e il permesso ad altre società di produrre imitazioni di Mac. Nel

gennaio 1994, dopo cinque anni di intense discussioni interne, Spindler bloccò il progetto di mettere l’OS Mac sui PC e annunciò che la Apple avrebbe concesso a un pugno di società la licenza di produrre imitazioni Mac. Il prezzo medio di una licenza per OS Mac era di circa 50 dollari per copia.

Nel contempo, la Apple continuava i suoi tentativi di stare un passo avanti rispetto al mondo dei compatibili IBM. Nel marzo 1994, la Apple cercò di dimostrarsi ancora un leader tecnologico con il lancio del PowerMac. L’ultimo computer Apple si basava sul microprocessore PowerPC, che migliorava da due a otto volte le prestazioni rispetto alla generazione precedente di Mac. Nei primi mesi, i chip di PowerPC avevano anche un significativo vantaggio di prezzo/prestazioni sui microprocessori Intel. Tuttavia, i vantaggi del PowerPC si rivelarono transitori, e alla fine del 1994, i Mac venivano venduti a un prezzo superiore di quasi $1.000 rispetto a macchine simili su base Intel.

Nell’estate del 1995, la Apple tagliò i prezzi del 25%, e le vendite per unità salirono. In autunno, la Apple aveva per poco recuperato la sua posizione di leader nella vendita di PC negli Stati Uniti. Ma la società stava chiaramente perdendo lo slancio: un’indagine del 1995 a cura di *Computerworld* su 140 manager di sistemi informatici rivelò che nessuno degli utenti Windows avrebbe mai considerato l’acquisto di un Macintosh, ma che oltre la metà degli utenti Apple pensava all’acquisto di un PC su base Intel.

Spindler, come Sculley, aveva sperato che un nuovo e rivoluzionario sistema operativo avrebbe ribaltato la situazione, ma le prospettive di uno sfondamento stavano svanendo rapidamente. Alla fine del 1995, la Apple e la IBM divisero le proprie strade su Taligent e Kaleida. Dopo aver speso tra i 550 e i 600 milioni di dollari, nessuna delle parti voleva passare alla nuova tecnologia. La IBM rimase impegnata con UNIX, OS/2 e Windows come sistemi operativi basilari, mentre la Apple continuava a concentrarsi sul miglioramento dell’OS Mac.

**Espansione internazionale.** Spindler stabilì la crescita internazionale come obiettivo chiave per la Apple. Nel 1992, il 45% delle vendite del gruppo proveniva dall’esterno degli Stati Uniti. Uno dei mercati dove la Apple aveva goduto di un particolare successo era il Giappone, dove la coesistenza di standard brevettati multipli manteneva i prezzi dei PC sensibilmente più alti rispetto al resto del mondo. Nel 1993, la Apple deteneva il 14% del mercato giapponese, seconda soltanto alla NEC. Tuttavia, la Fujitsu lanciò una feroce guerra di prezzi nel 1995. Nonostante la Apple tagliasse i prezzi, la sua quota di mercato iniziò a consumarsi, e i margini lordi crollarono. Nel giro di un anno, il Giappone, dopo essere stata la divisione più redditizia della Apple, diventò quella meno proficua.

Spindler mirava anche alla Cina, uno dei mercati di computer con la crescita più veloce. Spindler si pose un obiettivo ambizioso: passare dal 15% al 16% della quota di mercato in Cina entro la fine del 2000. Nel 1992, i clienti cinesi comprarono soltanto 190.000 PC: il 93% erano macchine su base Intel, e il 2% veniva dalla Apple. Comunque, gli analisti previdero che la Cina avrebbe acquistato 50 milioni di PC all’anno entro il 2010, facendone uno dei maggiori mercati al mondo. Inoltre, era una credenza diffusa

che il software della Apple fosse la soluzione migliore per la gestione dei caratteri cinesi.

**Cambiamenti interni** Spindler decise rapidamente di tagliare i costi annunciando, qualche settimana dopo il suo insediamento, che la Apple avrebbe licenziato 2.500 impiegati, oppure il 16% della forza lavoro mondiale. Nel contempo, la Apple ridusse le spese per la ricerca e lo sviluppo (R&D) al 6% delle vendite. Spindler migliorò l’efficienza e ridusse i cicli di sviluppo da 24 a nove mesi, ma restavano gravi problemi operativi. Previsioni non attendibili e la scarsità di pezzi basilari resero la Apple incapace di soddisfare la richiesta per i suoi prodotti più venduti, mentre le linee più vecchie languivano sugli scaffali dei magazzini. A metà gennaio 1996, la Apple registrò una perdita di 69 milioni di dollari nell’ultimo trimestre e annunciò che sarebbero stati licenziati 1.300 lavoratori. Due settimane dopo, Gilbert Amelio, un direttore della Apple, prese il posto di Spindler quale Amministratore Delegato.

Gli anni di Amelio, 1996-’97 Amelio, come Spindler, veniva da una formazione ingegneristica. Dopo essersi occupato del settore semiconduttori alla Rockwell International, fu assunto per lo stesso incarico alla National Semiconductor. Il consiglio di amministrazione della Apple allettò Amelio con un paracadute dorato molto remunerativo, sperando che riuscisse a ripetere un’altra volta la sua magia. Quando Amelio arrivò, la società era in condizioni disperate. Il prezzo dei titoli era al livello minimo da più di un decennio. Amelio si prefisse immediatamente di migliorare la gestione modernizzando la linea di prodotti Apple, riducendo drasticamente l’organico, e ricostituendo le riserve di cassa.

Programmò anche di spingere la Apple nei segmenti con margine più alto, come i server, i dispositivi di accesso a Internet e i PDA. Quattro mesi dopo il suo arrivo, Amelio proclamò che la Apple sarebbe tornata alla sua storica strategia di differenziazione basata su prezzi premium (superiori alla media). Dichiarò che proprio come la MagLite poteva vendere le sue torce elettriche a prezzi enormemente superiori alle torce comuni, la Apple sarebbe stata in grado di vendere i Macintosh a prezzi enormemente superiori ai PC su base Intel.

**Mac.** I tentativi di Amelio di riqualificare la Apple come marca premium furono intralciati dalle crescenti preoccupazioni sulla qualità, l’assistenza e la disponibilità di software. In particolare, la Apple aveva difficoltà nel riprendersi da una battuta d’arresto del 1995, quando due PowerBooks presero fuoco, scaraventando così l’immagine Apple al livello più basso di tutti i tempi. Sotto il controllo di Amelio la quota di mercato mondiale della Apple scese dal 6% al 3%. Nel core market (mercato fondamentale) dell’educazione, la quota della società scese dal 41% al 27%. I dirigenti della Apple continuavano a sperare che un sistema operativo nuovo di zecca avrebbe ripristinato il comando tecnologico della piattaforma. Ma questi tentativi furono disorganizzati.

Amelio decise di tagliare le perdite della Apple cancellando il più volte ritardato OS Mac di nuova generazione, che era costato già oltre 500 milioni di dollari in ricerca e sviluppo. Al contrario, nel dicembre 1996, annunciò che la Apple avrebbe acquisito la NeXT Software e che il fondatore della NeXT, Steve Jobs, sarebbe ritornato alla Apple in qualità di consulente part-time. L’OS della NeXT, chiamato NeXTStep, prevaleva sulla Microsoft in qualche area tecnologica. Tuttavia, la sua quota di mercato era piccola, e non poteva funzionare con il software Mac. Amelio credeva che la Apple avrebbe avuto bisogno di 12-18 mesi per costruire una nuova versione di NeXTStep progettata per Macintosh di fascia alta e server di rete.

**Altri prodotti.** Anche gli sforzi della Apple di penetrare in altri mercati non stavano dando i risultati attesi. A metà del 1997, il Newton aveva soltanto il 6% del mercato dei palmari, che era dominato dal PalmPilot della 3Com (con il 66%) e da prodotti basati su Windows CE Microsoft (20%). Inoltre, la Apple stava sviluppando la tecnologia per i set-top box (o decoder) destinati alla nuova generazione di TV, che andò anche peggio.

Nel dicembre 1996, la Apple e il suo socio giapponese presentarono il Pippin, un apparecchio da 500 dollari che permetteva agli utenti di giocare, mandare e-mail e navigare in rete usando il televisore. Il Pippin dovette affrontare una dura concorrenza e registrò vendite per sole 12.000 unità negli Stati Uniti prima che il progetto venisse abbandonato all’inizio del 1998.

**Cambiamenti interni** Amelio ingaggiò tutto un nuovo staff di dirigenti senior e guidò la società attraverso tre riorganizzazioni. A partire dall’aprile 1996 tolse 2.800 lavoratori dall’organico e nel marzo 1997 annunciò il licenziamento di altri 4.100.

Nonostante queste scelte di austerità, la Apple perse 1,6 miliardi di dollari dal gennaio 1996 al giugno 1997 e il prezzo delle azioni crollò al livello più basso in 12 anni. Il consiglio di amministrazione costrinse Amelio ad andarsene, e Steve Jobs – il cervello dell’Apple I, dell’Apple II e del Macintosh – ritornò nel drappello dei dirigenti dopo 12 anni di esilio. Immediatamente, Jobs reclutò un nuovo consiglio di amministrazione, coinvolgendo il suo amico personale Larry Ellison, l’Amministratore Delegato della Oracle, e Jerry York, l’ex Direttore Amministrativo e Finanziario della IBM. A settembre Jobs, che era rimasto anche capo della Pixar Animation Studios, la casa produttrice di *Toy Story* e *A Bug’s Life*, diventò Amministratore Delegato ad interim della Apple.

Perché la Apple potesse sopravvivere nel nuovo millennio, Jobs sapeva che avrebbe dovuto applicare un nuovo approccio. Il primo compito di Jobs era delineare una strategia che avrebbe ricollocato la Apple nell’industria in continua evoluzione dei PC.

Questa industria era radicalmente cambiata da quando Jobs aveva lasciato la Apple nel 1985. Tutte le vecchie formule seguite da suoi predecessori avevano sottovalutato l’intensità e la rapidità dei cambiamenti nell’industria. Jobs non aveva intenzione di ripetere gli stessi errori!

(\*) Caso elaborato da Yusi Wang sotto la supervisione del Prof. David B. Yoffie come base di

discussione in classe e non allo scopo di esemplificare soluzioni corrette o non corrette di casi

aziendali realmente avvenuti.