



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**Strumenti di analisi strategica per l'impresa.  
Applicazione al caso Apple**

---

**Strategic analysis tools for the enterprise.  
Application to the Apple case**

Relatore:  
Prof.ssa Lucia Montanini

Rapporto Finale di:  
Francesco Di Eusebio

Anno Accademico 2019/2020

## INDICE

INTRODUZIONE.....	1
1 LE STRATEGIE DI SVILUPPO DELL'IMPRESA.....	5
1.1 Tipologie di strategie di sviluppo.....	5
1.2 Strategia di crescita in senso stretto.....	5
1.3 Strategia di integrazione.....	6
1.4 Strategia di diversificazione.....	7
2 STRUMENTI DI ANALISI STRATEGICA PER L'IMPRESA.....	9
2.1 Il modello di Porter.....	9
2.2 Il modello di analisi PESTEL.....	14
2.3 Il modello di analisi SWOT.....	17
3 IL CASO APPLE E L'APPLICAZIONE DEL MODELLO DI ANALISI PESTEL.....	21
3.1 La Apple Inc.....	21
3.2 Fattori politici.....	22
3.3 Fattori economici.....	26
3.4 Fattori sociali.....	28
3.5 Fattori tecnologici.....	30

3.6 Fattori ecologici .....	32
3.7 Fattori legali .....	33
CONCLUSIONI.....	35
BIBLIOGRAFIA.....	37

## INTRODUZIONE

La parola strategia deriva dal termine greco antico *stratēgia* (στρατηγία) che vuol dire "arte del condottiero dell'esercito" ed a sua volta deriva da *stratēgós* (στρατηγός) che vuol dire "condottiero d'esercito" o "generale, leader". Nella sua versione più moderna la strategia è un piano d'azione di lungo termine usato per impostare e coordinare azioni tese al raggiungimento di uno scopo od obiettivo predeterminato. Il concetto si applica a svariati campi (filosofia, teologia, economia, psicologia, semiotica, retorica, letteratura, diplomazia, relazioni internazionali, militare, ludico) in cui per raggiungere l'obiettivo è necessaria una serie di operazioni separate, la cui scelta non è univoca e il cui esito è incerto. La strategia d'impresa (o strategia aziendale) si riferisce al processo attraverso il quale la gestione aziendale pianifica scelte di tipo commerciale, operativo o finanziario, tenendo conto sia dell'ambiente di riferimento sia delle risorse a disposizione, per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Il sistema del management si può considerare come composto dai subsistemi della pianificazione, dell'organizzazione- gestione e del controllo<sup>1</sup>. "La pianificazione è il sottosistema più importante perché fornisce gli elementi di base per il governo

---

<sup>1</sup> Cfr. A. PAOLINI, *L'azienda*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 2014.

aziendale”<sup>2</sup>. Il presente lavoro di tesi nasce dalla curiosità personale di comprendere e analizzare i vari strumenti di analisi strategica adoperati dalle imprese che precedono l’effettiva scelta di una strategia di sviluppo. Tramite questo lavoro tento quindi di focalizzare l’attenzione sui maggiori strumenti di analisi strategica utilizzati dalle imprese, facendo ricorso alla letteratura nazionale e internazionale, per poi applicare uno dei metodi di analisi all’azienda Apple, in maniera da aggiornare lo strumento di analisi strategica al contesto macroeconomico attuale.

La tesi si articola in tre capitoli.

Il primo capitolo è incentrato sull’analisi teorica del concetto di strategia di sviluppo. Il capitolo espone i concetti chiave per quanto riguarda la crescita dell’impresa e fornisce una visione complessiva di quelle che possono essere le varie strategie di sviluppo che l’azienda può perseguire.

Il secondo capitolo risponde alla domanda ‘come giungere alla decisione su quale strategia di sviluppo adottare?’ e pone l’attenzione sui più rilevanti strumenti di analisi strategica utilizzati nella fase che precede la vera e propria scelta strategica. L’aspetto più interessante di questa sezione del lavoro risulta nella varietà di fattori e variabili che entrano in gioco al momento dell’analisi

---

<sup>2</sup> Cfr. U. BERTINI, *Il sistema d’azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 117.

strategica, testimonianza di quanto, nel business di un'impresa di oggi, vi siano sempre più attori da tenere in considerazione.

Il terzo capitolo presenta un caso studio, per meglio trasformare la teoria in pratica: si applica uno strumento di analisi strategica a una realtà commerciale odierna come la Apple, azienda leader nel panorama internazionale, per fornire un esempio tangibile dell'eterogeneità di fattori che possono influenzare la strategia d'impresa.

Il presente lavoro di tesi è quindi rivolto ad evidenziare il ruolo chiave dell'analisi strategica nell'impresa e gli strumenti chiave utili per tale scopo, che restituiscono una visione complessiva del contesto in cui l'azienda opera e meglio permettono di definire una strategia di sviluppo da adottare, stabilire l'attrattività e la profittabilità di un mercato, oppure delineare i punti di forza dell'impresa attraverso i quali superare le possibili minacce dell'ambiente economico esterno.



## CAPITOLO 1

### LE STRATEGIE DI SVILUPPO DELL'IMPRESA

#### 1.1 Tipologie di strategie di sviluppo

L'impresa nella sua pianificazione strategica tiene conto, nella maggioranza dei casi, dei percorsi da attivare per raggiungere obiettivi di crescita, siano essi espressi in aumento delle vendite di un prodotto già sul mercato, in termini di avanzamento nelle quote di mercato di ingresso in abiti dello spazio economico ancora non presidiati. In via sintetica un'impresa può definire tali obiettivi di crescita su tre aree principali: all'interno di un mercato in cui già si opera, e si parla in questo caso di strategia di crescita in 'senso stretto'; lungo i diversi livelli della filiera industriale in cui è inserita, mediante una strategia di integrazione; al di fuori dell'ambito di attività prevalente (e spesso in altre filiere) attraverso una strategia di diversificazione.

#### 1.2 Strategia di crescita in senso stretto

La giustificazione di una strategia basata sulla crescita in senso stretto<sup>3</sup> si trova nel fatto che l'impresa non ha ancora sfruttato completamente le opportunità che la

---

<sup>3</sup> Cfr. L. FERRUCCI, *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2000.

sua offerta gli garantisce nell'ambito dei mercati già coperti. Tale crescita può essere ottenuta attraverso tre modalità prevalenti: **la penetrazione del mercato, lo sviluppo del mercato, lo sviluppo del prodotto**<sup>4</sup>.

La penetrazione del mercato prevede l'aumento delle vendite dei prodotti attuali nei mercati già esistenti tramite, ad esempio, lo sviluppo della domanda primaria, l'aumento della propria quota di mercato, la riorganizzazione del mercato servito (aumento dell'efficacia e dell'efficienza del marketing mix). Lo sviluppo del mercato implica invece l'aumento delle vendite introducendo i prodotti attuali dell'impresa in nuovi segmenti, attraverso nuovi canali di distribuzione, in altre aree geografiche rispetto a quelle presidiate. Lo sviluppo del prodotto mira all'incremento delle vendite dovuto al perfezionamento dei prodotti o attraverso l'elaborazione di nuovi prodotti destinati a mercati che l'impresa già serve; in questo senso l'impresa può decidere di aggiungere nuove caratteristiche, espandere la propria gamma prodotti, rinnovare la linea di prodotti, ecc.

### **1.3 Strategia di integrazione**

Obiettivo della strategia di integrazione invece è quello di riuscire a migliorare la redditività assumendo il controllo di attività diverse aventi importanza strategica e collocate nella filiera industriale di cui fa parte. La strategia di integrazione può

---

<sup>4</sup> Cfr. G. FERRERO, *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino, 2018.

essere operata attraverso tre modalità, in relazione alla direzione di crescita intrapresa nella filiera; si può distinguere tra:

- **integrazione a monte**, volta a consolidare o difendere una fonte di approvvigionamento di importanza strategica siano esse materie prime, semilavorati, componenti o servizi.
- **Integrazione a valle**, volta ad assicurare all'impresa il controllo degli sbocchi di mercato, come ad esempio il controllo della distribuzione mediante lo sviluppo di punti vendita di proprietà dell'impresa.
- **Integrazione orizzontale**, tesa invece a rafforzare la posizione concorrenziale assunta in uno specifico livello della filiera tramite l'assorbimento (acquisizione) o il controllo di specifici concorrenti.

#### **1.4 Strategia di diversificazione**

Infine la strategia di diversificazione, nella sua modellizzazione classica prevede l'ingresso di un'impresa in nuovi mercati con nuovi prodotti rispetto a quelli sin qui realizzati dalla stessa. Tuttavia, potremmo definire diversificazione quella condotta strategica che porta l'impresa a scegliere di operare su più prodotti-mercati caratterizzati da un certo livello di eterogeneità. In particolare, è proprio dall'entità del grado di difformità tra i prodotti-mercati che si distinguono due

approcci di diversificazione, ognuno dei quali risponde a particolari motivazioni: la **diversificazione concentrica** e la **diversificazione pura**. Attraverso la prima, l'impresa si affaccia in altri prodotti-mercati rispetto a quello di origine con l'obiettivo di aggiungere al suo portafoglio nuove attività che siano complementari alle attività esistenti sul piano tecnologico o commerciale, in modo da generare economie di scala o sinergie tra attività. Nel caso di **diversificazione pura (o conglomerata)**, l'impresa decide di entrare in nuove attività che non manifestano alcun rapporto con le attività presidiate, né sul piano tecnologico né su quello commerciale. Preminente obiettivo di questo percorso è spesso la ripartizione del rischio finanziario su una serie di attività tra loro non collegate; tuttavia si deve sottolineare come il ricorso continuo alle operazioni di diversificazione e anche la scelta di coprire troppi prodotti-mercati senza alcun legame reciproco, esponano ugualmente l'impresa a una serie di rischi gravi (l'impresa ad esempio può perdere i suoi caratteri distintivi che gli consentivano di ottenere una posizione competitiva favorevole) e siano molto complesse da gestire.

## **CAPITOLO 2**

### **STRUMENTI DI ANALISI STRATEGICA PER L'IMPRESA**

La scelta della strategia di sviluppo più appropriata si basa sulle informazioni che derivano dall'applicazione di strumenti che permettono di fornire una base conoscitiva utile all'impresa per orientare le decisioni e le strategie aziendali ed in definitiva competere con efficacia in mercati sempre più complessi. E' questa la fase dell'analisi strategica, durante la quale viene osservata e studiata la situazione aziendale sia da una prospettiva interna che esterna, al fine di individuare punti di forza e debolezza. Tipici strumenti di questa fase sono l'applicazione del Modello delle Cinque Forze competitive di Porter, dell'analisi PESTEL e dell'analisi SWOT.

#### **2.1 Il modello di Porter**

Una prima fase di analisi riguarda l'identificazione dei potenziali concorrenti dell'impresa e della loro capacità e della loro capacità di esercitare un'azione competitiva in grado di ridurre l'efficacia delle strategie aziendali dell'impresa. In questo senso occorre evidenziare come nel corso degli ultimi decenni nuove tendenze nell'ambiente competitivo, come l'avvento della digitalizzazione ed in

generale delle nuove tecnologie, rendono sempre più difficile comprendere a pieno gli attori che possono esercitare una pressione competitiva sulle strategie dell'impresa. Diventa quindi rilevante effettuare in primis un' analisi tesa a identificare la struttura dell'ambiente competitivo e delle forze che lo compongono. A tal proposito, un modello che ha trovato ampia diffusione negli studi di management è quello noto come **modello delle cinque forze competitive** o **modello della concorrenza allargata**<sup>5</sup>, teorizzato per la prima volta nel 1979 da Micheal Porter nell'articolo "How competitive forces shape strategy", pubblicato dall'Harvard Business Review.

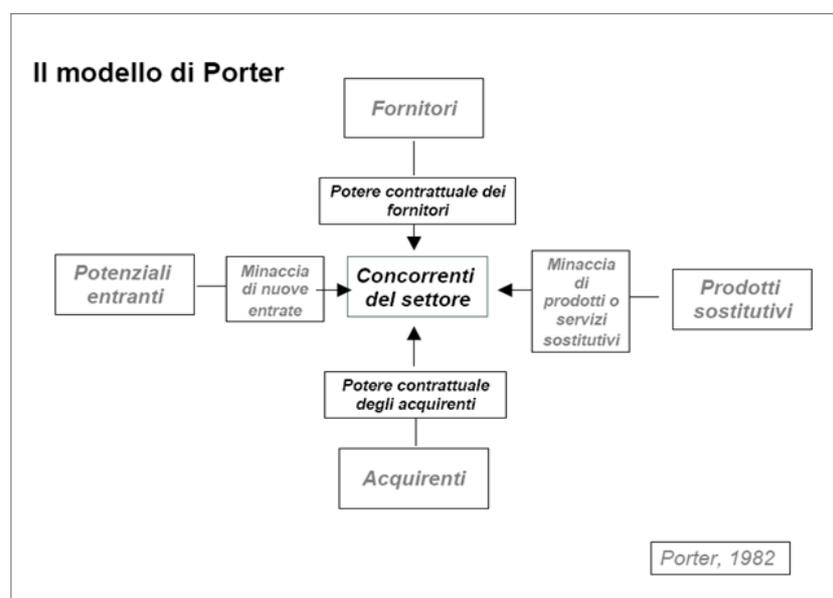


Fig. 1

<sup>5</sup> Cfr. M.E. PORTER, *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, Bologna, 1982.

L'elemento peculiare di tale modello, infatti, riguarda il fatto che viene rilevato come la pressione competitiva non provenga solo dai concorrenti diretti del settore quanto piuttosto anche da altri potenziali attori. Nel modello di Porter vengono individuati cinque fattori (o forze) e attraverso lo studio del grado di intensità di tali fattori si determina quali elementi danno luogo alla profittabilità nel lungo periodo e l'attrattività del mercato. L'intensità di queste forze è inversamente proporzionale alla profittabilità del settore, di conseguenza maggiore è l'intensità, minore è la profittabilità. Le cinque forze competitive nel modello della concorrenza allargata sono identificate nelle seguenti: i concorrenti diretti, i potenziali entranti, i produttori di prodotti sostitutivi, gli acquirenti e i fornitori.

La **concorrenza diretta** è da intendersi come forma di concorrenza orizzontale fra imprese che operano nello stesso settore e offrono lo stesso tipo di prodotto sul mercato. A determinare l'intensità di questa forza vi sono diversi fattori quali il livello di concentrazione di imprese che operano in questo settore <sup>6</sup>, le diversità strutturali che permettono di sottrarsi a una logica di concorrenza basata solo sul prezzo, la differenziazione dell'offerta e la capacità produttiva. La concorrenza

---

<sup>6</sup> Cfr. A. BURRESI, G. AIELLO, S. GUERCINI, *Marketing per il governo di impresa*, Giappichelli, Torino, 2006.

diretta è regolata dalla presenza di barriere all'uscita: quanto sono più alte le barriere, tanto più alta è la concorrenza.

Per quanto riguarda i **potenziali entranti**, si fa riferimento a imprese che non operano nel business dell'impresa e che possono avere un potenziale interesse per un ingresso nel settore. Questa possibilità dipende dalla presenza di barriere all'entrata dello stesso: più alte sono le barriere, maggiormente protetta è l'azienda che fa parte di quel settore. Esse possono avere diversa natura: fra le barriere in entrata ci sono la necessità di ingenti investimenti iniziali, la presenza di intermediari fra l'impresa e i clienti, economie di scala, le regolamentazioni imposte da determinate politiche governative, il valore del brand.

Un altro fattore è costituito da i **produttori di prodotti sostitutivi**, la cui forza competitiva si sostanzia nella concorrenza che può essere esercitata da produttori di beni che pur avendo una tecnologia differente svolgono la stessa funzione di base. Per l'impresa, un indicatore che può essere utilizzato per stimare il grado di sostituibilità del proprio prodotto è l'elasticità incrociata, che misura la variazione percentuale della quantità venduta di un prodotto (prodotto A) rispetto alla variazione percentuale del prezzo di un altro prodotto (prodotto B). Laddove all'aumentare del prezzo del prodotto B si ha un incremento della quantità venduta del prodotto A, siamo in presenza di due prodotti sostituibili per il cliente.

Anche gli **acquirenti**, cioè i clienti dell'impresa, possono rappresentare una forza competitiva per l'impresa. In primis, essi sono in grado di influenzare i margini di profitto dell'impresa all'aumentare del potere di negoziazione di cui sono detentori. Quest'ultimo infatti può influire in misura sfavorevole per l'impresa, ad esempio, sui prezzi praticati. Il potere di negoziazione del cliente dipende da una serie di fattori come il volume degli acquisti (maggiore è il volume degli acquisti del singolo cliente maggiore sarà il potere negoziale), la possibilità di ricorrere ad altri fornitori (più alternative sono disponibili all'acquirente, maggiore sarà il potere negoziale).

I **fornitori**, analogamente al caso dei clienti, possono rappresentare attori in competizione con l'impresa, per via del potere di negoziazione che possono detenere. In particolare, minore è il numero dei fornitori cui l'impresa può rivolgersi, maggiore sarà il potere contrattuale che essi possono detenere. Inoltre, laddove l'offerta del fornitore rappresenti una componente strategica per il prodotto dell'impresa, maggiore sarà il potere negoziale da questi posseduto.

Benché il modello delle cinque forze competitive sia stato teorizzato negli anni '80 del secolo scorso, in un contesto macroeconomico sicuramente meno intenso e complesso di quello attuale, esso mantiene per molti ambiti settoriali una sicura validità. Tuttavia, nell'ultimo decennio è stato rilevato come l'analisi strategica

debba in alcuni ambiti tenere conto di fenomeni di **convergenza intersettoriale** <sup>7</sup>. E' sempre più difficile per l'impresa procedere ad una mappatura dei confini del proprio business e degli attori in competizione. In sostanza, l'ambiente macroeconomico diventa più complesso da comprendere se analizzato solo con modelli tradizionali come quello della concorrenza allargata di Porter.

## **2.2 Il modello di analisi PESTEL**

Per meglio analizzare l'andamento del business è bene affidarsi ad analisi accurate e cadenzate. Esistono varie metodologie utili ad avere il polso della situazione, certamente una delle più complete è **l'analisi PESTEL**. Tale analisi "è una delle più note per effettuare il monitoraggio dell'ambiente esterno all'impresa nel tentativo di capire e predire le sue linee evolutive" <sup>8</sup>.

Il nome è un acronimo derivante dai diversi fattori analizzati. Nel dettaglio si tratta di fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ecologici e legali. E' una metodologia che si basa su alcune variabili del contesto che riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui opera un'azienda, al fine di individuare

---

<sup>7</sup> Cfr. F. ANCARANI, M. COSTABILE, *Concorrenza ibrida. Convergenza, Tecnologie, Esperienze di consumo*, FT Prentice Hall, Milano, 2009.

<sup>8</sup> Cfr. A. LA BELLA, E. BATTISTONI, *Economia e organizzazione aziendale*, Apogeo Education, Milano, 2008, p. 490.

quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale aziendale, nelle scelte strategiche e operative dell'azienda.

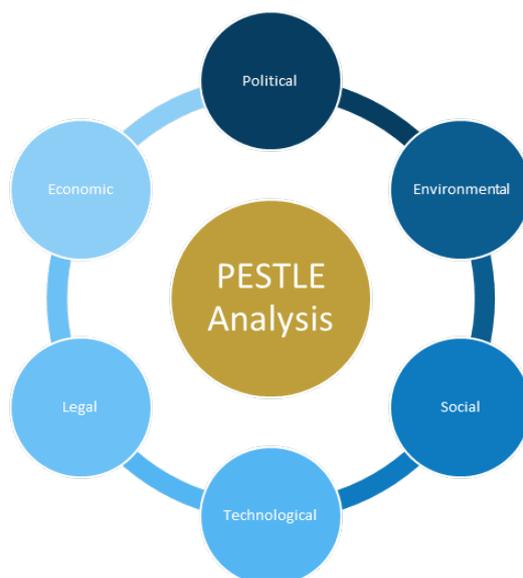


Fig. 2

Il modello PESTEL, avendo a che fare con un' ampia varietà di fattori, è considerato come un indispensabile strumento di analisi strategica. Il focus di questa analisi è centrato sulla valutazione delle variabili macro-ambientali <sup>9</sup>. Tali variabili dell'analisi PESTEL includono:

- **Fattori politici:** il contesto politico può condizionare significativamente uno specifico settore attraverso provvedimenti legislativi volti a regolamentarne il funzionamento. In particolare, i fattori politici comprendono aree come la politica

---

<sup>9</sup> Cfr. R. PERERA, *The PESTLE Analysis*, Nerdynaut, Sri Lanka, 2017.

fiscale, il diritto del lavoro, diritto ambientale, restrizioni commerciali, le tariffe, e la stabilità politica. Inoltre, i governi hanno una grande influenza sulla salute, l'istruzione e le infrastrutture di una nazione.

- **Fattori economici:** comprendono la crescita economica, i tassi di interesse, i tassi di cambio e di tasso di inflazione. Questi fattori hanno un grande impatto sul modo in cui operano le imprese e come prendono decisioni. I tassi di cambio incidono sui costi di produzione dei beni perché fanno variare il prezzo delle merci importate in un'economia. L'andamento dei fattori economici può influenzare le scelte aziendali anche per effetto dei condizionamenti dei comportamenti di consumo posti in essere dalla domanda.

- **Fattori sociali:** gli aspetti culturali e di coscienza come la salute, il tasso di crescita della popolazione, della distribuzione per età, carriera e atteggiamenti, accento sulla sicurezza. Sono le tendenze sociali che influenzano la domanda di prodotti di una società e come tale società opera. Inoltre, le società possono cambiare diverse strategie di gestione per adattarsi a queste tendenze sociali. Le dinamiche dei fattori sociali possono produrre effetti significativi sulla consistenza e sulle caratteristiche della domanda reale e potenziale di un'azienda.

- **Fattori tecnologici:** gli aspetti tecnologici, attività di ricerca e sviluppo, l'automazione e il tasso di cambiamento tecnologico. Essi possono determinare le

barriere all'ingresso. Inoltre, cambiamenti tecnologici possono influenzare i costi, la qualità e la spinta verso l'innovazione.

- **Fattori ecologici:** includono meteo, clima, e il cambiamento climatico, che potrebbe incidere in particolare settori quali il turismo, l'agricoltura. In generale, la consapevolezza del cambiamento climatico influenza come operano le imprese e quali sono i prodotti che offrono.

- **Fattori legali:** includono l'evoluzione giuridica del diritto, ad esempio il diritto dei consumatori, diritto antitrust, diritto del lavoro, della salute e della sicurezza. Questi fattori possono influenzare il modo in cui un'azienda opera, i suoi costi, e la domanda per i suoi prodotti.

### **2.3 Il modello di analisi SWOT**

L'analisi PESTEL è spesso usata in combinazione con **l'analisi SWOT**. Quest'ultima rappresenta uno strumento di analisi strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo<sup>10</sup>. È uno strumento rapido e agevole che viene presentato sottoforma di

---

<sup>10</sup> Cfr. S. GREA, *Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR*, Franco Angeli, Milano, 2000.

una matrice a quattro quadranti; ogni quadrante permette infatti di focalizzare il tema da affrontare. Generalmente, i punti di forza e di debolezza riguardano l'analisi dell'ambiente interno; mentre, le opportunità e le minacce si indirizzano sull'ambiente esterno .

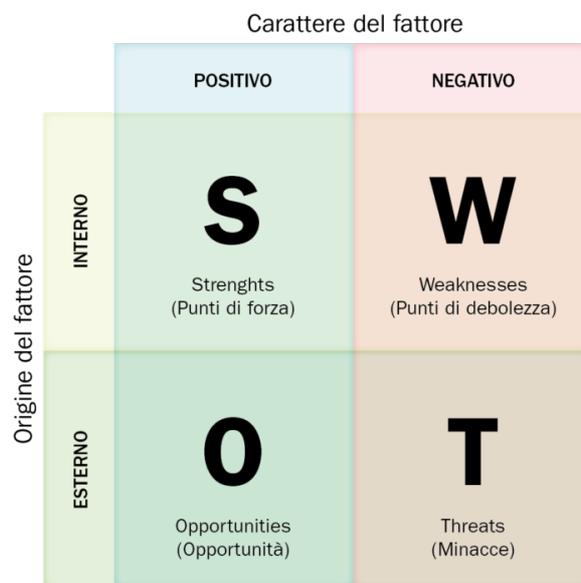


Fig.3

Fonte: Wikipedia

La nascita di questa metodologia di analisi (nota anche come SWOT analysis) si deve all'economista statunitense Albert Humphrey che fra gli anni '60 e '70, nell'ambito di studi condotti per lo Stanford Research Institute, cercò di analizzare in motivi per cui la pianificazione aziendale falliva. La metodologia di cui si fece portatore consente uno studio razionale e scientifico dei contesti interni

ed esterni, rendendo sistematiche tutte le variabili che potrebbero influenzare il sistema:

- La variabile “**punti di forza**” è riferita all’organizzazione in sé e alle persone che ne fanno parte. I punti di forza possono essere brevetti in possesso dell’azienda, prodotti e servizi di qualità, abilità e conoscenze dello staff, buona reputazione, riconoscibilità del brand e customer care che genera alto tasso di soddisfazione nei consumatori. Nella stesura di una SWOT analysis per individuare i punti di forza si risponde a domande come: quali sono i vantaggi in nostro possesso rispetto ai concorrenti?

- I “**punti di debolezza**” sono sempre riferiti all’organizzazione nel suo complesso e alle persone che ne fanno parte, con particolare attenzione alle qualità dannose per il raggiungimento dell’obiettivo prefissato. I punti di debolezza possono essere la scarsa competitività, i prezzi alti, la leadership non adeguata, l’assenteismo dello staff e la mancanza di motivazione. Tutti questi fattori sono migliorabili o compensabili attraverso ulteriori vantaggi per il consumatore. Nella stesura di una SWOT analysis per individuare i punti di debolezza si risponde a domande del tipo: quali sono le principali cause che portano a una mancata vendita?

- Le **opportunità** rappresentano fattori esterni che, se adeguatamente sfruttati, offrono all'impresa la possibilità di fare extra-profitti, di guadagnare un posizionamento differenziale, di acquisire un vantaggio competitivo. Nella stesura di una SWOT analysis per individuare le possibili opportunità si risponde a domande come: quali opportunità di miglioramento e sviluppo offre il contesto in cui l'azienda opera?

- Le **minacce** rappresentano i rischi a cui è esposta l'impresa a causa di fattori esterni. L'ambiente esterno può fornire dei vantaggi, ma è bene tener conto anche dei fattori socio-economici, politici, ambientali e demografici che si possono configurare come potenziali pericoli. Fra questi il livello di disoccupazione, l'incertezza politica, l'instabilità dei mercati e forme di protezionismo economico. La principale minaccia per le aziende rimane comunque la concorrenza. Nella stesura di una SWOT analysis per individuare le possibili minacce si risponde a domande come: quali sono gli ostacoli provenienti dal mercato e dai competitor che la nostra azienda deve affrontare?

## **CAPITOLO 3**

### **IL CASO APPLE E L'APPLICAZIONE DEL MODELLO DI ANALISI**

#### **PESTEL**

Spesso per facilitare la comprensione di una tematica che deve essere applicata nel mondo reale, in modo pratico, gli studiosi inseriscono dei casi studio. I casi studio sono esempi notevoli che possono dare una dimostrazione di come vanno attuate le istruzioni teoriche nella realtà.

#### **3.1 La Apple Inc.**

La Apple Inc. è una multinazionale americana con sede a Cupertino, in California, che progetta, sviluppa e vende elettronica di consumo, software e servizi online. È considerata una delle società tecnologiche “Big Four”, insieme ad Amazon, Google e Facebook.

I prodotti hardware dell'azienda includono lo smartphone iPhone, il tablet iPad, il personal computer Mac, il lettore multimediale portatile iPod, lo smartwatch Apple Watch, il lettore multimediale digitale Apple TV, gli auricolari wireless AirPods e l'altoparlante intelligente HomePod.

Apple è ben nota per le sue dimensioni e ricavi. Per quanto riguarda i ricavi, Apple è la più grande azienda tecnologica al mondo per fatturato. È anche il terzo produttore mondiale di telefoni cellulari dopo Samsung e Huawei<sup>11</sup>. Al 2018, oltre 1,3 miliardi di prodotti Apple sono attivamente utilizzati in tutto il mondo: la società impiega 123.000 dipendenti a tempo pieno e mantiene 504 negozi al dettaglio in 24 paesi. Nell'agosto 2018, Apple è diventata la prima società statunitense a essere valutata per oltre 1 trilione di dollari<sup>12</sup>.

L'azienda fa fortuna con un alto livello di fedeltà al marchio ed è classificata come brand più valutato al mondo.

Compagnie come la Apple Inc., data la loro dimensione, sono particolarmente influenzate dall'ambiente macroeconomico in cui operano. In questo contesto, l'analisi PESTEL può risultare utile al fine di analizzare e definire i fattori che più influenzano la compagnia e individuare possibili strategie.

### **3.2 Fattori politici**

Come accennato nell'introduzione, Apple è diventata la prima società statunitense a essere valutata per oltre un trilione di dollari. Ovviamente hanno accumulato

---

<sup>11</sup> Cfr. S. GIBBS, *Huawei beats Apple to become second-largest smartphone maker*, *The Guardian*, 2018.

<sup>12</sup> Cfr. R. DAVIES, *Apple becomes world's first trillion dollar company*, *The Guardian*, 2018.

un'enorme quantità di denaro nella loro banca. Ciò riguarda il primo fattore politico che potrebbe avere un potenziale impatto su Apple, perché, negli Stati Uniti, dove la disparità di reddito è diventata una delle maggiori questioni politiche, Apple potrebbe facilmente diventare vittima di una maggiore tassazione. Le imposte sul valore aggiunto (IVA) di ciascuna Nazione hanno anche un ruolo importante nel business di Apple. Per i Paesi europei, l'aliquota IVA standard non può essere inferiore al 15% e la media UE è del 21,5% <sup>13</sup>. Negli Stati Uniti, le imposte sulle vendite non sono superiori all'11% ma variano in base allo Stato. Questo problema politico ha un impatto sui prezzi dei prodotti Apple. Infatti, nel settembre 2017, al lancio di iPhone X, il prezzo di iPhone X da 256 GB in UK era di £1149 (€1277); in tutta la zona euro è stato ancora di più, €1319. Negli Stati Uniti, invece, il costo era di soli \$1149 (€967), con un risparmio di €352 <sup>14</sup>. In Cina, ad aprile 2019, Apple ha abbassato i prezzi in tutta la sua gamma in risposta a un abbassamento dell'IVA nella regione dal 16 al 13%, riducendo il prezzo di entrata di iPhone e delle sue altre linee di prodotti<sup>15</sup>.

La legge indiana è stata un altro fattore politico che ha influito sulla società. Considerando di aprire un negozio al dettaglio in India, Apple ha dovuto

---

<sup>13</sup> Cfr. E. ASSEN, *VAT rates in Europe*, Tax Foundation, 2019.

<sup>14</sup> Cfr. A. HERN, *Flying to US to get an iPhone X is cheaper than buying in Europe*, *The Guardian*, 2017.

<sup>15</sup> Cfr. B. MAYO, *Apple lower prices on iPhone, iPad and Mac models in China as it passes along sales tax cut to customers*, *9to5Mac*, 2019.

affrontare le norme indiane. L'India normalmente ammette negozi al dettaglio monomarca se almeno il 30% dei prodotti che questi vendono in India sono fabbricati all'interno del paese. A seguito di trattative, Apple ha ottenuto un'esenzione dal Primo Ministro indiano Modi grazie ad una facilitazione della norma: una riforma approvata nell'agosto 2019 ha consentito ai titolari di licenze a marchio unico di includere anche le esportazioni e la produzione a contratto nel sourcing del 30% <sup>16</sup>.

Oltre alla tassazione e alla legge dei governi, altri fattori politici che influenzano Apple sono dovuti alla stretta relazione di Apple con la Cina.

Apple è fortemente dipendente dalla produzione a basso costo in Cina e un disordine politico potrebbe interrompere la produzione o aumentare i costi di produzione in quel Paese (e quindi aumentare i prezzi dei prodotti Apple).

Con la guerra de dazi tra il presidente degli Stati Uniti Donald Trump e il presidente cinese Xi Jinping, ci sono state anche chiamate a limitare le importazioni cinesi negli Stati Uniti nel tentativo di rafforzare la produzione americana. Apple sta esplorando lo spostamento tra il 15 e il 30% della sua produzione di hardware fuori dalla Cina e, naturalmente, il catalizzatore del passaggio è la guerra commerciale in corso tra Cina e Stati Uniti. Apple era aperta

---

<sup>16</sup> Cfr. A. JHAVERI, *Mumbai to be the first Indian city to have an Apple Store*, *Techradar*, 2019.

all'idea di spostare la produzione dalla Cina agli Stati Uniti, ma è più probabile che la produzione si sposterà invece in paesi del Sud-est asiatico, con India e Vietnam considerati come 'front runners' per la produzione di iPhone. Anche se gli Stati Uniti e la Cina hanno recentemente firmato un accordo per interrompere la guerra commerciale<sup>17</sup>, Apple vuole spostare la produzione indipendentemente dal fatto che la disputa commerciale venga risolta. Tra le cause, un tasso di natalità inferiore in Cina, maggiori costi del lavoro e il rischio di centralizzare eccessivamente la sua produzione in un paese<sup>18</sup>.

Apple potrebbe anche diventare il bersaglio del crescente nazionalismo e anti-americanismo in Cina, che potrebbe ridurre la sua quota di mercato.

Nell'ottobre 2019, il quotidiano cinese People's Daily ha accusato Apple di aiutare i manifestanti approvando l'app HKmap.Live, che è stata utilizzata per tracciare i movimenti della polizia di Hong Kong. Apple ha successivamente rimosso l'app, sostenendo che veniva utilizzata dai manifestanti democratici di Hong Kong per mettere in pericolo la polizia e che violava le linee guida dell'App Store. Ma la mossa di Apple è sintomatica di un problema più ampio: il governo comunista cinese usa la minaccia di tagliarle fuori dal suo enorme mercato interno per

---

<sup>17</sup> Cfr. R. BARLAAM, *Guerra dei dazi, dopo due anni Usa e Cina firmano la pace. Ecco che cosa prevede l'accordo*, *Ilsole24ore*, 2020.

<sup>18</sup> Cfr. J. PORTER, *Apple plans to move some manufacturing out of China*, *The Verge*, 2019.

costringere le multinazionali a seguire la propria linea su questioni come le proteste di Hong Kong o Taiwan. La Cina infatti, oltre ad essere al centro della catena di approvvigionamento per iPhone, MacBook e AirPods, rappresenta un terzo delle entrate di Apple<sup>19</sup>.

### **3.3 Fattori economici**

I fattori economici esterni più significativi per Apple sono la rapida crescita nei paesi in via di sviluppo e le economie stabili nei paesi sviluppati.

E' molto importante per Apple essere in grado di espandersi in tali Paesi, perché estenderà i confini del loro business e creerà maggiori entrate. Tuttavia, la rapida crescita dei paesi in via di sviluppo necessita di una particolare attenzione. Ad esempio, nei Paesi asiatici l'elevata crescita economica rappresenta un'enorme opportunità per Apple per aumentare le vendite in questi mercati esteri. Per avere più successo, Apple deve assicurarsi di poter sfruttare in modo efficace queste opportunità economiche il prima possibile, perché anche i forti concorrenti di Apple come Samsung si rivolgeranno a queste economie di rapida crescita.

Il mercato indiano rappresenta una di quelle opportunità redditizie. A seguito della situazione tra Stati Uniti e Cina e della caduta dei ricavi del dicembre 2018 in

---

<sup>19</sup> Cfr. I. TOGOH, *Apple CEO Tim Cook defends decision to drop controversial Hong Kong protest app*, *Forbes*, 2019.

Cina del 27% <sup>20</sup>, oltre all'investimento di \$1 miliardo, Apple prevede di espandere il proprio mercato iPhone in India aprendo tre negozi al dettaglio. Con una popolazione di 1,3 miliardi, Apple vede immense opportunità per il suo mercato di iPhone in India. Il mercato degli smartphone in India è il secondo più grande al mondo. I negozi al dettaglio esclusivi di Apple in India servirebbero a rafforzare la propria influenza nel Paese, dove la società vuole acquisire una quota di mercato più ampia possibile<sup>21</sup>.

Oltre ai Paesi a rapida crescita economica e alla quota di mercato, un forte dollaro USA rappresenta un altro fattore economico che ha un impatto significativo su Apple. Aumenta i tassi di cambio, rendendo più costoso per Apple fare affari in mercati chiave come l'Europa e la Cina.

Ciò accade nelle società con sede negli Stati Uniti quando gli utili in valute straniere più deboli iniziano a tradursi in un minor numero di dollari USA. "Un dollaro forte è una pessima notizia per le aziende americane che stanno cercando di competere con concorrenti stranieri all'estero, soprattutto quando parliamo di prodotti con un prezzo elevato come gli iPhone", dichiara Jim Cramer della CNBC. Cramer sostiene che parte della caduta del 27% di Apple in Cina nel dicembre 2018 deve essere stata causata dal dollaro forte. La guerra commerciale,

---

<sup>20</sup> Cfr. L. FEINER, *Apple's 27% revenue shortfall in China*, CNBC, 2019.

<sup>21</sup> Cfr. N. S. CHANDA, *Can Apple expand iPhone market in India?*, Market Realist, 2019

il nazionalismo in aumento, la concorrenza dei produttori cinesi di telefoni cellulari hanno probabilmente avuto un ruolo, ma secondo Cramer almeno il 3 o 4% del declino è dovuto all'aumento del prezzo dell'iPhone all'estero, a seguito di un apprezzamento del dollaro USA<sup>22</sup>.

### **3.4 Fattori sociali**

I fattori sociali che influenzano la compagnia si basano sul fatto che non esistono Paesi uguali e ogni Paese ha una mentalità unica. Le vendite di prodotti e servizi aziendali possono essere influenzate da queste diverse mentalità. Queste diverse mentalità, insieme alle differenze di reddito presenti nel tessuto sociale, conducono a diversi comportamenti del consumatore.

Ad esempio, c'è malcontento per i costosi prodotti Apple negli Stati Uniti e in Europa: la politica premium price adottata spesso pregiudica l'acquisto dei prodotti Apple da parte di classi sociali di reddito medio-basso. Inoltre, i problemi etici relativi alla violazione di una regola del lavoro cinese (utilizzando troppi lavoratori ad interim nella più grande fabbrica di iPhone del mondo<sup>23</sup>), insieme alle dure condizioni di lavoro negli stabilimenti manifatturieri in Cina, potrebbero

---

<sup>22</sup> Cfr. L. GURDUS, *Cramer: strong US dollar hurts companies like Apple more than you think*, *CNBC*, 2019.

<sup>23</sup> Cfr. M. GURMAN, *Apple admits breaking Chinese labor law in the world's largest iPhone factory*, *Fortune*, 2019.

influenzare l'appetibilità dei suoi prodotti tra i consumatori più socialmente consapevoli. Questi aspetti etico-sociali hanno il potenziale di ridurre l'immagine del marchio e la fiducia dei consumatori nei prodotti dell'azienda.

Ulteriori fattori sociali si ricollegano all'ascesa dei social media e dello smart-working, insieme al bisogno di ciascun individuo di sentirsi parte di un ecosistema digitale e di essere virtualmente connesso. Queste sono due grandi opportunità per Apple: se da un lato i social media e il web working stanno diventando sempre più popolari, dall'altro questo sviluppo potrebbe aumentare la domanda di prodotti digitali Apple come iPhone o iPad, dove gli utenti sono in grado di scaricare molte popolari app di social media o usufruire dei servizi Apple.

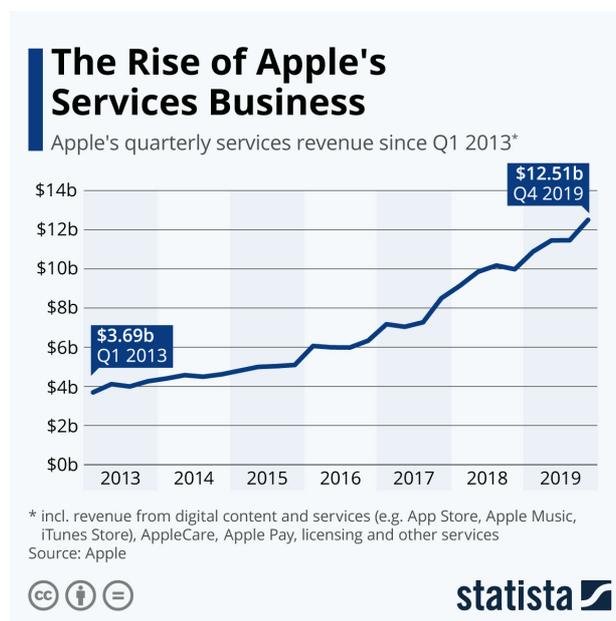


Fig. 4

### 3.5 Fattori tecnologici

In qualsiasi business la tecnologia ha un'enorme influenza, in particolare per Apple. La tecnologia è in costante evoluzione, quindi aziende come Apple devono tenere il passo con questi cambiamenti e devono essere in grado di integrarsi e innovare quando necessario.

Ad esempio, l'introduzione del settore dei dispositivi indossabili (wearables business), che comprende AirPods e Apple Watch, meglio dimostra la capacità di Apple di comprendere e integrare questi cambiamenti tecnologici che incidono sull'industria. Al lancio delle AirPods nel 2016, Apple ha introdotto nel mercato un prodotto innovativo, dal design originale e facile da usare. E questo ha dato i suoi frutti: il livello complessivo di soddisfazione dei clienti AirPods del 98% ha stabilito il record per il più alto livello di soddisfazione per un nuovo prodotto Apple. Quando l'iPhone è uscito nel 2007, aveva un livello di soddisfazione del cliente del 92%, iPad nel 2010 aveva il 92% e Apple Watch nel 2015 aveva il 97%<sup>24</sup>.

Gli AirPods di Apple continuano a riscuotere un successo crescente così come l'intero settore dei dispositivi indossabili. In effetti, questo segmento innovativo è ormai grande quasi quanto il segmento Mac in termini di ricavi. Nell'anno fiscale

---

<sup>24</sup> Cfr. B. BAJARIN, *Apple's AirPods: a hit with 98% customer satisfaction*, *Techpinions*, 2017.

2019, il business dei dispositivi indossabili di Apple ha portato a vendite per \$24,5 miliardi. Questo è il 95% del totale dei ricavi derivanti da Mac dello stesso periodo. In confronto, nell'anno fiscale 2018, i ricavi dei dispositivi indossabili sono stati solo il 69% delle vendite di Mac e due anni fa erano circa la metà<sup>25</sup>. Ciò dimostra l'opportunità che l'innovazione tecnologica (soprattutto nel settore dei dispositivi indossabili) rappresenta per Apple.

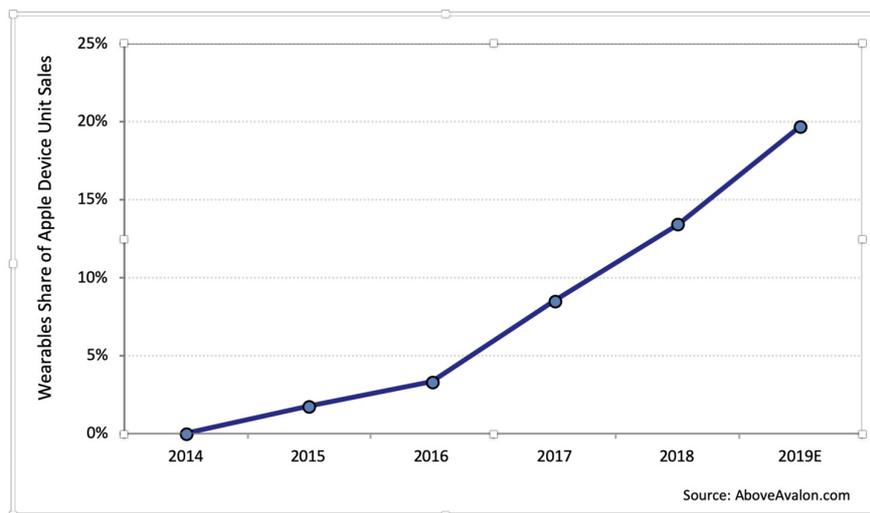


Fig. 5

Al tempo stesso però, il progresso tecnologico di altri competitor minaccia l'azienda. Concorrenti come Google e Samsung hanno dimostrato una forte capacità di duplicare i prodotti e i servizi Apple. Google ha impiegato meno di un

---

<sup>25</sup> Cfr. T. WOLVERTON, *Apple's \$24 billion wearables segment is now almost as big as its Mac business*, *Business Insider*, 2019.

anno per implementare un'app di pagamento, Android Pay, con le stesse funzionalità di Apple Pay<sup>26</sup>. Ciò significa che molti dei servizi e dei prodotti firmati Apple perdono la loro unicità.

### **3.6 Fattori ecologici**

Il cambiamento climatico causato dal riscaldamento globale è uno dei problemi principali che riguardano Apple e altre società commerciali. Ma la maggior parte dei fattori ecologici nel macro-ambiente di Apple offre opportunità. Queste opportunità sono legate alla sostenibilità aziendale.

Attraverso il riciclaggio, Apple sta già sfruttando l'opportunità data dalla sostenibilità aziendale. L'elettronica di Apple viene riciclata con un robot che smonta i suoi iPhone in modo che i minerali possano essere recuperati e riutilizzati<sup>27</sup>. Fornendo batterie e componenti migliorati che emettono meno calore, Apple sta migliorando l'efficienza energetica dei suoi prodotti.

Una tale tendenza ecologica offre l'opportunità di rafforzare l'immagine aziendale, offrendo allo stesso tempo prodotti più attraenti a una popolazione sempre più ecologicamente coscienziosa.

---

<sup>26</sup> Cfr. C. METZ, *Google mimics Apple with Android Pay*, *Wired*, 2015.

<sup>27</sup> Cfr. J. MARTIN, *How Apple's Daisy iPhone recycling robot works*, *CNET*, 2019.

Inoltre, come prova del suo impegno a combattere i cambiamenti climatici e creare un ambiente più sano, nell'aprile 2018 Apple ha annunciato che le sue strutture nel Mondo sono alimentate con energia pulita al 100% <sup>28</sup>. Queste strutture comprendono negozi al dettaglio, uffici e data center situati in 43 Paesi, tra cui Stati Uniti, Regno Unito, Cina e India.

Ad aprile 2019, la quantità totale di fornitori Apple che si sono impegnati ad alimentare la loro produzione con energia pulita al 100% è 44 <sup>29</sup>. E questo numero può variare nel tempo. “Ogni volta che uno dei nostri fornitori si unisce a noi nei nostri sforzi per affrontare i cambiamenti climatici, ci avviciniamo a un futuro migliore per la prossima generazione”<sup>30</sup>, ha dichiarato Lisa Jackson, vicepresidente di Apple per l'ambiente, la politica e le iniziative sociali.

### **3.7 Fattori legali**

Le aziende come Apple devono sapere cosa è legale e cosa non lo è per poter vendere i propri prodotti con successo. Tra i fattori legali più significativi che possono limitare Apple ci sono l'aumento delle normative sulla privacy e le crescenti normative sulle telecomunicazioni. Esiste un numero enorme di

---

<sup>28</sup> Cfr. A. NEPORI, *Apple è alimentata al 100% con energia pulita*, *La Stampa*, 2018.

<sup>29</sup> Cfr. R. PEZZALI, *La nuova sfida di Apple: convincere i fornitori a usare solo energia rinnovabile*, *DDay*, 2019.

<sup>30</sup> Cfr. APPLE INC., *Apple tops clean energy goal with new supplier commitments*, *Press Release*, 2019.

problemi di privacy connessi all'uso della tecnologia digitale. I governi se ne stanno accorgendo e ciò sta comportando l'imposizione di ulteriori regolamenti sulla privacy alle società che archiviano dati sensibili come Apple. Ne conseguiranno diverse sfide nel momento in cui si andrà a sviluppare prodotti che implicano la trasmissione di informazioni private. Inoltre, con queste normative più restrittive, Apple potrebbe affrontare un aumento di cause legali.

Ma la privacy può anche essere trasformata in un'opportunità.

Con l'aumentare del numero di violazioni e di persone sempre più consapevoli della quantità di dati raccolti da aziende come Google e Facebook, la privacy è divenuta un importante fattore di differenziazione. La Apple, infatti, cerca di presentarsi come la compagnia ideale per le persone preoccupate per la loro sicurezza e privacy. Il produttore di iPhone ha chiarito le sue intenzioni sin dal lancio del suo sistema operativo iOS 13 aggiornato, che aggiunge una serie di nuove funzionalità che colpiscono direttamente i suoi rivali Facebook e Google: iOS 13 di Apple ha apportato alcune importanti modifiche alla privacy e alla sicurezza, e al momento della sua presentazione si sono sottolineate le differenze in termini di privacy con Facebook e Google, sempre nell'intento di differenziazione<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Cfr. K. O'FLAHERTY, *Apple iOS 13: is Facebook and Google's worst nightmare coming true?*, *Forbes*, 2019.

## CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi, con la classificazione delle varie strategie di sviluppo dell'impresa e degli strumenti di analisi strategica, con un'ulteriore applicazione dell'analisi PESTEL alla azienda Apple, fornisce interessanti spunti di riflessione.

Per quanto riguarda gli strumenti di analisi strategica, il caso studio ben presenta la vastità di fattori con i quali si entra in contatto al momento dell'utilizzo dell'analisi PESTEL: si spazia dalla guerra commerciale tra Cina e USA al problema della privacy, dalla green economy all'apprezzamento del dollaro USA.

Si evince come tale strumento di analisi strategica sia quanto mai indispensabile per un'impresa immersa nella realtà economica di oggi, dove maggiore è il numero di fattori considerati, maggiore sarà la profittabilità delle scelte strategiche. Questo non sottomista ovviamente strumenti come il modello di Porter e l'analisi SWOT, i quali però, a differenza del modello PESTEL, presi singolarmente, non forniscono quella visione completa dello scenario operativo che restituisce l'analisi PESTEL. L'analisi SWOT o il modello di Porter potrebbero essere definiti come necessari ma non sufficienti - se presi singolarmente - per la definizione di una strategia o di un obiettivo. Sarebbe dunque ottimale l'utilizzo degli stessi in combinazione con l'analisi PESTEL.

Dalla numerosità delle variabili aventi un impatto potenziale sull'impresa si ribadisce l'importanza dell'analisi strategica e dell'attività di pianificazione precedenti l'effettiva scelta della strategia di sviluppo. L'analisi strategica del caso studio, ad esempio, permette di stabilire che per l'azienda Apple sarebbe particolarmente vantaggiosa una strategia di sviluppo del prodotto e del mercato. La prima (nuovi prodotti in mercati attuali) fa riferimento alla crescita esponenziale dei ricavi che ha caratterizzato il nuovo segmento degli indossabili (AppleWatch, AirPods) e quindi allo sviluppo di prodotti innovativi per i mercati esistenti. La seconda (prodotti attuali in nuovi mercati) si ricollega all'opportunità che i mercati grezzi dei Paesi in via di sviluppo come l'India costituiscono per Apple. L'India è una delle economie in più rapida crescita al mondo e garantirsi un'ampia quota di mercato nel mercato indiano rappresenta la principale opportunità a lungo termine per il futuro di Apple.

## BIBLIOGRAFIA

- ANCARANI F., COSTABILE M., *Concorrenza ibrida. Convergenza, Tecnologie, Esperienze di consumo*, FT Prentice Hall, Milano, 2009.
- APPLE INC., *Apple tops clean energy goal with new supplier commitments*, Press Release, 2019.
- ASSEN E., *VAT rates in Europe*, Tax Foundation, 2019.
- BAJARIN B., *Apple's AirPods: a hit with 98% customer satisfaction*, Techpinions, 2017.
- BARLAAM R., *Guerra dei dazi, dopo due anni Usa e Cina firmano la pace. Ecco che cosa prevede l'accordo*, *Ilsole24ore*, 2020.
- BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 117.
- BURRESI A., AIELLO G., GUERCINI S., *Marketing per il governo di impresa*, Giappichelli, Torino, 2006.
- CHANDA N. S., *Can Apple expand iPhone market in India?*, *Market Realist*, 2019
- DAVIES R., *Apple becomes world's first trillion dollar company*, *The Guardian*, 2018.
- FEINER L., *Apple's 27% revenue shortfall in China*, *CNBC*, 2019.
- FERRERO G., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino, 2018.
- FERRUCCI L., *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- GIBBS S., *Huawei beats Apple to become second-largest smartphone maker*, *The Guardian*, 2018.
- GREA S., *Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- GURDUS L., *Cramer: strong US dollar hurts companies like Apple more than you think*, *CNBC*, 2019.
- GURMAN M., *Apple admits breaking Chinese labor law in the world's largest iPhone factory*, *Fortune*, 2019.
- HERN A., *Flying to US to get an iPhone X is cheaper than buying in Europe*, *The Guardian*, 2017.

- JHAVERI A., *Mumbai to be the first Indian city to have an Apple Store*, *Techradar*, 2019.
- LA BELLA A., BATTISTONI E., *Economia e organizzazione aziendale*, Apogeo Education, Milano, 2008, p. 490.
- MARTIN J., *How Apple's Daisy iPhone recycling robot works*, *CNET*, 2019.
- MAYO B., *Apple lower prices on iPhone, iPad and Mac models in China as it passes along sales tax cut to customers*, *9to5Mac*, 2019.
- METZ C., *Google mimics Apple with Android Pay*, *Wired*, 2015.
- NEPORA I., *Apple è alimentata al 100% con energia pulita*, *La Stampa*, 2018.
- O'FLAHERTY K., *Apple iOS 13: is Facebook and Google's worst nightmare coming true?*, *Forbes*, 2019.
- PAOLINI A., *L'azienda*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 2014.
- PERERA R., *The PESTLE Analysis*, Nerdynaut, 2017.
- PEZZALI R., *La nuova sfida di Apple: convincere i fornitori a usare solo energia rinnovabile*, *DDay*, 2019.
- PORTER J., *Apple plans to move some manufacturing out of China*, *The Verge*, 2019.
- PORTER M.E., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, Bologna, 1982.
- TOGOH I., *Apple CEO Tim Cook defends decision to drop controversial Hong Kong protest app*, *Forbes*, 2019.
- WOLVERTON T., *Apple's \$24 billion wearables segment is now almost as big as its Mac business*, *Business Insider*, 2019.