

Ποιος εξαγόρασε ποιον;

Η εξαγορά της Marvel από την Disney απέδωσε πολύ καλύτερα από το αναμενόμενο, αλλά το μέλλον παραμένει αβέβαιο.

Το καλοκαίρι σημαίνει μόνο ένα πράγμα για το Hollywood: μεγάλες κινηματογραφικές παραγωγές, ταινίες που δημιουργούνται για να προσελκύσουν τεράστιο αριθμό θεατών. Αλλά το 2012 μια ταινία υπερηρώων κατάφερε να κατατροπώσει όλες τις υπόλοιπες. Μάλιστα, κατέγραψε ρεκόρ εισπράξεων (1,12 δισεκατομμύρια € σε παγκόσμιο επίπεδο) και βρέθηκε στην τρίτη θέση όλων των εποχών, με βάση τα συνολικά έσοδα. Ήταν η ταινία *The Avengers*, από τα στούντιο της Marvel, τα οποία ανήκουν στον όμιλο της Disney από το 2009. Η εμφάνιση εικονικών χαρακτήρων στη μεγάλη οθόνη (π.χ. *Iron Man*, *The Incredible Hulk*, *Thor*) δημιούργησε τεράστιο παγκόσμιο ενδιαφέρον και έσπασε τα ταμεία. Αποτέλεσε, μάλιστα, την καλύτερη απάντηση σε όσους αναλυτές θεωρούσαν ότι το τίμημα της εξαγοράς της Marvel (4 δισεκατομμύρια \$), ήταν πολύ υψηλό.

Θεωρητικά, η εξαγορά φαινόταν ιδανική. Η Disney επανεξέταζε ολόκληρη την προσέγγισή της στην παραγωγή ταινιών, προσπαθώντας να ανταποκριθεί στη μείωση των πωλήσεων DVD και στην αυξανόμενη παραγωγή ταινιών αποκλειστικής διανομής. Οι παραπάνω εξελίξεις ανάγκαζαν όλα τα στούντιο του Hollywood να μειώσουν το συνολικό κόστος τους. Η Disney εξαγόρασε την Pixar το 2006 και τη Marvel το 2009. Και οι δύο αυτές στρατηγικές κινήσεις στόχευαν στην παραγωγή ταινιών με δυνατούς και αναγνωρίσιμους χαρακτήρες, που θα ήταν σε θέση να δημιουργήσουν συνέχειες και παράλληλες ιστορίες. Μάλιστα, η εξαγορά της Marvel παρείχε στην Disney τη δυνατότητα να προσεγγίσει το νεανικό αντρικό κοινό, κάτι που δεν είχε καταφέρει ποτέ στην πολύχρονη ιστορία της.

Η εξαγορά δεν αφορούσε μονάχα τον κινηματογράφο. Η Disney σχεδίαζε να χρησιμοποιήσει τους πολυπληθείς και ιδιαίτερα αγαπητούς χαρακτήρες της Marvel στο σύνολο των δραστηριοτήτων της: θεματικά πάρκα, τηλεοπτικές εκπομπές, καταναλωτικά προϊόντα. Έτσι, τα εμπορεύματα με την εικόνα του Mickey Mouse θα εμπλουτίζονταν από εσώρουχα με τον *Incredible Hulk* και σχολικές τσάντες με τον *Iron Man*. Επιπλέον, η εξαγορά προέβλεπε τη διατήρηση του διευθύνοντα συμβούλου της Marvel, Ike Perlmutter, στη θέση που κατείχε. Μάλιστα, η ικανότητα του Perlmutter να συγκρατεί το κόστος των ταινιών της Marvel σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα ήταν συμβατή με τη νέα στρατηγική της Disney: «Η Marvel μπορούσε να δημιουργήσει μια εξαιρετικά ποιοτική ταινία με ένα κλάσμα μονάχα του κόστους των ταινιών του Jerry Bruckheimer, παραγωγού της ταινίας *Pirates of the Caribbean*».

Παρ' όλα αυτά, η συμφωνία προκάλεσε εντάσεις στην Disney, η οποία ήταν σε μεγάλο βαθμό μια επιχείρηση με οικογενειακό προσανατολισμό. Φαίνεται πως υπεύθυνος για τις εντάσεις ήταν ο ίδιος ο Perlmutter και το περίεργο στιλ διοίκησης που εφήρμοζε. Ο Perlmutter κατείχε τις περισσότερες μετοχές της Marvel πριν από την εξαγορά. Μάλιστα, ένα μεγάλο μέρος του συνολικού τιμήματος που του αποδόθηκε (1,5 δισ. \$) ήταν σε μετοχές της Disney, κάτι που του έδωσε μια θέση στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Από την στιγμή εκείνη άρχισε να ασκεί σημαντική επιρροή στη συνολική λειτουργία της Disney. Είναι ικανότατος στην περικοπή εξόδων και έχει περιγραφεί ως μανιακός με την εξοικονόμηση πόρων. «Συνήθιζε να κάνει κάτι που προκαλούσε πολλά γέλια στο γραφείο. Αν έβλεπε κάποιο χρησιμοποιημένο χαρτί A4 να βρίσκεται στο πάτωμα, το μάζευε, το έκοβε σε οκτώ κομμάτια και το χρησιμοποιούσε σαν μπλοκ σημειώσεων».

Ωστόσο, οι ισχυρές απόψεις του Perlmutter και η προσήλωσή του στην περικοπή εξόδων τον έφεραν σε σύγκρουση με αρκετούς συναδέλφους του. Το ενδιαφέρον του για τα εμπορεύματα και τις άδειες χρήσης παιχνιδιών με το εμπορικό σήμα της Disney δημιούργησε ανακατατάξεις στο Τμήμα Καταναλωτικών Προϊόντων της εταιρείας. Το συγκεκριμένο τμήμα ήταν αρκετά μικρό σε αριθμό στελεχών, αλλά ευθυνόταν για το 10% των συνολικών κερδών του ομίλου (2011). Ο διευθυντής του είχε συνεχείς συγκρούσεις με τον Perlmutter για θέματα στρατηγικής κατεύθυνσης. Τελικά, αποχώρησε το 2012, μαζί με τους διευθυντές αρκετών άλλων τμημάτων (επικοινωνία, εκδόσεις, εμπορικά καταστήματα, ανθρώπινο δυναμικό, παιχνίδια). Επιπλέον, τρία ανώτατα στελέχη απευθύνθηκαν σε δικηγόρο, προκειμένου να φτάσουν σε οικονομικό διακανονισμό, ενώ ακόμα ένα στέλεχος κατέθεσε εσωτερική αναφορά κατηγορώντας τον Perlmutter ότι την απείλησε. Σήμερα το Τμήμα Καταναλωτικών Προϊόντων της Disney έχει αναδιοργανωθεί πλήρως, εστιάζοντας στις επιτυχημένες τηλεοπτικές και κινηματογραφικές σειρές του ομίλου.

Η τεράστια εμπορική και εισπρακτική επιτυχία των ταινιών της Marvel, από την εξαγορά και έπειτα, έχει δημιουργήσει αρκετούς θαυμαστές για τον Perlmutter, τόσο μέσα όσο και έξω από την Disney. Με τις συνέχειες αρκετών επιτυχημένων ταινιών να βρίσκονται στα σκαριά (π.χ. *Thor*, *Captain America*, *The Avengers*), ειδικοί αναλυτές θεωρούν ότι η εξαγορά ήταν τελικά επικερδής. Εντούτοις, ορισμένοι πρώην εργαζόμενοι του ομίλου προειδοποιούν για μια πιθανή σύγκρουση ανάμεσα σε δύο διαφορετικές κουλτούρες: «Θα περίμενε κάποιος ότι η Disney, με την τεράστια κληρονομιά και κουλτούρα που διαθέτει, θα ήταν αυτή που θα επικρατούσε. Αλλά η βασικότερη ερώτηση στους διαδρόμους ήταν: Θύμισέ μου, ποιος εξαγόρασε ποιον εδώ πέρα;».

Ερωτήσεις: 1. Γιατί η Disney εξαγόρασε τη Marvel; 2. Αξιολογήστε πόσο καλά ταιριάζουν οι δύο εξεταζόμενες εταιρείες αναφορικά με τις στρατηγικές που εφαρμόζουν και το οργανωσιακό περιβάλλον που διαθέτουν.

Το πλεονέκτημα του iPad της Apple

Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από συνεργασίες;

Μια νέα έκδοση του iPad της Apple κυκλοφόρησε στις 16 Μαρτίου 2012, μέσα σε ενθουσιώδη ατμόσφαιρα. Η Apple είχε ήδη κυριαρχήσει στην αγορά των ταμπλετών με το iPad για δύο συναπτά έτη. Η ελαφριά οθόνη αφής, το νέο λειτουργικό σύστημα (iOS) και ο εξαιρετικός σχεδιασμός είχαν κερδίσει πολλούς θαυμαστές. Αλλά ανάμεσα στους πρώτους αγοραστές ήταν και εκείνοι που ήθελαν να αποσυναρμολογήσουν τη νέα ταμπλέτα της Apple, ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τη μεγάλη επιτυχία της. Η iSuppli, εταιρεία ερευνών αγοράς, υπολόγισε ότι το κόστος κατασκευής του iPad 4G με σκληρό δίσκο 64GB είναι 409 \$, μόλις 49% της τελικής τιμής του. Η ίδια εταιρεία, επίσης, αναγνώρισε τους προμηθευτές των εξαρτημάτων του iPad: Broadcom και Qualcomm (μικροκύκλωμα Bluetooth και wi-fi), STMicroelectronics (γυροσκόπιο), Cirrus Logic (μικροκύκλωμα ήχου), Sony (αισθητήρας κάμερας). Επίσης, τρεις εταιρείες από την Ταϊβάν προμήθευαν τα εξαρτήματα για την οθόνη αφής. Τέλος, η Samsung, εταιρεία που διαθέτει τη δική της ανταγωνιστική ταμπλέτα, παρείχε σημαντικά εξαρτήματα του iPad: μπαταρία, επεξεργαστής, τεχνολογία οθόνης.

Είναι εμφανές, λοιπόν, ότι η Apple βρισκόταν στην καρδιά ενός εκτενούς δικτύου. Παρ' όλα αυτά, πάντα προστάτευε το διανοητικό κεφάλαιό της. Πιο συγκεκριμένα, δεν παραχώρησε καμία άδεια χρήσης για το hardware της ταμπλέτας, γεγονός που διασφάλισε τον έλεγχο της παραγωγής και τη διατήρηση της υψηλής τιμολογιακής πολιτικής. Ήταν αδύνατο για οποιαδήποτε ανεξάρτητη επιχείρηση να κατασκευάσει φθηνά iPad, π.χ. με παρόμοιο τρόπο με τον οποίο ταϊβανέζικες εταιρείες κατασκεύαζαν φθηνούς υπολογιστές συμβατούς με τα πρότυπα της IBM και της Microsoft τη δεκαετία του 1980.

Η επιτυχία του iPad προσείλκυσε πλήθος επιχειρήσεων στην έντονα αναπτυσσόμενη αγορά των ταμπλετών, με την αμερικανική Gryphon και την ελβετική Logitech να δημιουργούν ενδιαφέροντα συμπληρωματικά προϊόντα, όπως λεπτά πληκτρολόγια, θήκες και στυλό οθόνης. Η Apple έδωσε άδειες χρήσης για την ανάπτυξη των συγκεκριμένων τεχνολογιών και κέρδισε από την ύπαρξη ελκυστικών συμπληρωματικών προϊόντων και την ανάλογη αμοιβή για την παραχώρηση των συγκεκριμένων αδειών. Όμως η συνεργασία δεν ήταν στενή, και έτσι οι παραπάνω επιχειρήσεις δεν είχαν καμία πληροφορία για τα νέα προϊόντα της Apple.

Επίσης, η Apple άλλαξε την πολιτική της σε σχέση με το λογισμικό του iPad, το δημοφιλές iOS. Πιο συγκεκριμένα, έδωσε πρόσβαση σε κομμάτια του iOS, επιτρέποντας σε τρίτες επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις δικές τους εφαρμογές. Η συγκεκριμένη κίνηση έδωσε σημαντική ώθηση στο App Store, την πλατφόρμα κυκλοφορίας όλων των εφαρμογών που είναι συμβατές με τις συσκευές της Apple. Η ελκυστικότητα του iOS, σε συνδυασμό με το μεγάλο ενδιαφέρον των καταναλωτών, ενθάρρυνε τις εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού να δημιουργούν εφαρμογές πρώτα για την Apple. Οι καταναλωτές έδειχναν να εκτιμούν την ευκολία χρήσης του μεγάλου οικοσυστήματος του iPad της Apple, αλλά η εταιρεία αντιμετώπιζε σημαντικές προκλήσεις. Το χαμηλού κόστους Kindle της Amazon προσέφερε μια τεράστια επιλογή ταινιών, αλλά δεν διέθετε την καλαισθησία της Apple και είχε λίγες εφαρμογές. Επίσης, το χαμηλού κόστους Nexus 10 της Google, κατασκευασμένο από τη Samsung, διέθετε βελτιωμένη ανάλυση οθόνης και ένα λειτουργικό σύστημα (Android) που ανταγωνιζόταν ικανοποιητικά την αντίστοιχη τεχνολογία του iPad. Επιπλέον, έδινε πρόσβαση σε αρκετές εφαρμογές και προσέφερε σταθερή εμπειρία στους χρήστες. Το Galaxy Tab, η ταμπλέτα της Samsung, είχε παρόμοια πλεονεκτήματα, ενώ διέθετε συναρπαστικό σχεδιασμό. Τέλος, το Surface της Microsoft βασιζόταν στην ποιότητα του υλικού του (hardware), αλλά δεν ήταν ιδιαίτερα καινοτόμο, δεν διέθετε δικό του οικοσύστημα και η σχέση του με τα Windows φάνηκε πως αποτελούσε εμπόδιο.

Τον Σεπτέμβριο του 2012, η Apple ξεπέρασε στιγμιαία την Exxon Mobil και βρέθηκε στην πρώτη θέση των μεγαλύτερων εταιρειών παγκοσμίως, σε σχέση με τον δείκτη κεφαλαιοποίησης. Ωστόσο, ορισμένα προβλήματα έκαναν την εμφάνισή τους: μειωμένος ρυθμός αύξησης των πωλήσεων του iPad σε μια αγορά που γνώριζε πολύ μεγάλη ανάπτυξη και πτώση της τιμής της μετοχής κατά 30% μέσα σε έξι μήνες. Επιπλέον, βρισκόταν στα δικαστήρια με τη Samsung για τον σχεδιασμό του Galaxy Tab, ενώ η Samsung την είχε επίσης μηνύσει. Τον Νοέμβριο του 2012, η Apple σταμάτησε να προμηθεύεται τις μπαταρίες των συσκευών της από τη Samsung και στράφηκε σε κινέζους κατασκευαστές.

Ερωτήσεις: 1. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του στενού ελέγχου σε σχέση με την παροχή αδειών χρήσης; 2. Ποιον ρόλο έπαιξε το οικοσύστημα της Apple στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;