

| دراسة سيرورة عملية إنشاء القيمة ونموذج الأعمال في شركة " Apple " | إجابة الواجب الأول |
|---|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ تحليل كيفية تحقق القيمة من الابتكار إلى ما بعد البيع؛ ○ تفسير العلاقة بين نموذج الأعمال وآلية تحقيق الإيرادات في Apple؛ ○ تحديد دور النظام البيئي الرقمي (Ecosystem) في تعزيز ولاء الزبائن؛ ○ توظيف نموذج سلسلة القيمة في تحليل أنشطة الشركة؛ ○ تقييم الميزة التنافسية المستدامة لشركة " Apple " باستخدام نموذج VRIO؛ ○ تطوير القدرة على صياغة تحليل أكاديمي مبني على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية؛ ○ ربط المفاهيم النظرية بحالة تطبيقية واقعية. | الأهداف |

الموضوع: أثبتت شركة " Apple " على المستوى الاستراتيجي أنها تمثل نموذجا عالميا رائدا في خلق القيمة، لأنها توصلت إلى بناء منظومة متكاملة تجعل القيمة تتولد باستمرار عبر عدة مستويات مترابطة، ولم تكن تلك المنظومة وليدة خطوة واحدة، بل سيرورة متكاملة تشمل:

• **الابتكار المتمركز حول المستخدم:** تطور منتجات تنطلق من تجربة المستخدم وليس من المواصفات التقنية فقط، مما يخلق: سهولة الاستخدام التميز في القيمة الاستعمالية، ارتفاع الولاء،....

• **التكامل بين العتاد والبرمجيات:** يعني لم تكتفي بإنتاج الأجهزة فحسب، بل قامت بإعداد نظام تشغيل خاص بما (iOS, mac OS) بالنسبة للهواتف النقال أو للحاسوب عكس بقية الشركات المنتجة للهواتف النقال التي تتفق أغلبها على استخدام نظام "Android" مما يجعل ميزة التكامل بارزة ويعزز التميز، والتحكم في التكاليف، إضافة إلى المتجر الرقمي والخدمات الرقمية مثل خدمة تخزين سحابي وخدمات سحابية رقمية " iCloud " .

• **إنشاء قيمة قوية للزبون:** تظهر من خلال الولاء للعلامة التجارية بغض النظر، والتي تعتبر قيمة عاطفية أكثر منها تقنية استعمالية لأنها تعكس المكانة الاجتماعية، الحدائة الرقي والتقدم، والتي تؤدي إلى تحولها إلى قيمة نفسية، أي الشعور بالرضى على المنتجات وارتفاع معدل الوفاء.

هذه العوامل وغيرها اعتمدت عليها الشركة في إنشاء القيمة مجتمعة، أي لم تركز على عنصر واحد، بل اعتمدت نظام بيئي مغلق على عكس Huawei، Samsung، وهذا ما يجعلها لا تنافس فقط في المنتج، بل في منظومة قيمة كاملة، وهو الفرق الجوهرى بينها وبين معظم المنافسين الذين يركزون على عنصر أو بعض العناصر.

من هنا يتضح أن " Apple " نجحت في بناء نموذج أعمال فريد يركز على الابتكار، التكامل، وتجربة المستخدم، وهو نظام متكامل يمكن تلخيص نموذجه في المعادلة التالية:

قيمة مستمرة طويلة المدى = الابتكار + التصميم + التكنولوجيا + العلامة التجارية + النظام البيئي

المطلوب: تحليل كيفية خلق القيمة في شركة وبناء نموذج عمل لتحقيقها مع توسيع الفكرة باستخدام مراجع رصينة، وتقديم تحليل متكامل بالمقارنة بين المنافسين يتضمن العناصر التالية:

أولاً: تقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة من ناحية: الموقع، النشاط، الرسالة، الرؤية، المنتجات، الأهداف الاستراتيجية:

● **التسمية والموقع:** تعرف الشركة باسم " Apple Inc "، يقع مقرها الرئيسي في كوبرتينو، كاليفورنيا، في وادي السيليكون، الولايات المتحدة الأمريكية.

● **النشاط:** شركة أمريكية متعددة الجنسيات، وهي واحدة من أكبر شركات التكنولوجيا في العالم، تشتهر بشكل خاص بالإلكترونيات الاستهلاكية والبرمجيات والخدمات عبر الإنترنت.

● **الرسالة:** وضحت شركة " Apple " قيمها ومبادئها بلغة رسمية وثقت على **موقع المستثمرين** للشركة: **الموقع:** عبارة عن منصة مخصصة للمستثمرين الحاليين والمحتملين تساعدهم في فهم الوضع المالي والأداء الاقتصادي للشركة يتوفر على المعلومات التالية: البيانات المالية، ملفات رسمية مقدمة للجهات الرقابية جلسات المساهمين والاجتماعات السنوية، قيم الشركة ورسالتها للمستثمرين، سعر السهم وتحديثات المستثمرين... الخ، **رابط الموقع:**

" https://investor.apple.com/our_values/?utm_source=chatgpt.com "

● **Mission:** "We believe that business, at its best, serves the public good, empowers people around the world, and binds us together as never before " .

● **الرسالة:** " نحن نعتقد أن العمل، في أفضل صورته، يخدم الصالح العام، ويمكن الناس حول العالم، ويربطنا مع بعضنا البعض بشكل غير مسبوق

بينما ظهرت عبارة أخرى في التقرير السنوي لشركة " Apple " المقدم إلى لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC) لسنة 2017 كجزء من بيان المهمة الخاص بالشركة والتي جاءت كالآتي: **رابط الموقع:**

"https://firewalltimes.com/apple-mission-statement-vision-values/?utm_source=chatgpt.com"

● **Apple's mission:** " is to bring the best user experience to customers through innovative hardware software and services ".

" مهمة شركة آبل هي تقديم أفضل تجربة استخدام للعملاء من خلال أجهزة مبتكرة، وبرمجيات، وخدمات ".

● **الرؤية (Vision):** من الموقع الرسمي وفي قسم " Shared Values " تؤكد الركة على تأسيس مبادئ ترك العالم أفضل مما وجد عليه وهذا يعبر عن رؤيتها للمستقبل، وجاءت الرؤية بالصيغة التالية: " أن تكون القوة الدافعة في التكنولوجيا والابتكار التي تحدث تأثيراً إيجابياً في حياة الأفراد وفي العالم ككل ".

● **المنتجات:** تنتج العديد من الأجهزة الشهيرة، منها: الهواتف الذكية iPhone – الأجهزة اللوحية iPad – الحواسيب الشخصية والمحمولة Mac book – الساعات الذكية Apple Watch – السماعات اللاسلكية AirPods - نظارة الواقع الممتد Apple Vision Pro – أجهزة الترفيه المنزلي Apple TV.

● **الأهداف الاستراتيجية:** تبرز شركة " Apple " العديد من الالتزامات التي تسعى إلى تحقيقها معلنة في مواقعها الرسمية، يذكر منها ما يلي:

- التركيز على الابتكار والسعي دائما نحو تقديم تجربة مستخدم استثنائية من خلال الأجهزة والبرمجيات والخدمات؛
- تجسيد مبدأ المشاركة الاجتماعية ينتج عن إحداث الأثر الإيجابي في المجتمع، أي الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والبيئية: حيث نجحت في تقليص الانبعاثات بنسبة 60 % حسب موقعها الرسمي: (<https://www.apple.com/environment>) وهي تسعى إلى تحقيق **الحياد الكربوني بحلول عام 2030** عبر استخدام الطاقة المتجددة والمواد تدويرها وتقليل الانبعاثات، مع زيادة استخدام المواد المعاد تدويرها والمتجددة في منتجات؛
- الاستمرار في النمو المستدام للإيرادات، من خلال الاستثمار الكبير في البحث والتطوير (R&D) للمنتجات المستقبلية؛
- دخول أسواق **الفئات الجديدة** مثل الواقع المعزز/الافتراضي؛
- التوسع في الأسواق الجغرافية الناشئة.

ثانيا: استنتاج أنواع القيمة المحققة: يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

| الوصف | القيمة |
|---|---------------------|
| الوصف | القيمة |
| قيمة تنافسية قوية سمحت بالتفوق والريادة، تظهر من خلال امتلاكها للميزة التنافسية التي يؤكد النظام البيئي المغلق للشركة، وكذا تصميم أجهزة متكاملة ومتميزة وعالية الرفاهية سمحت بتعزيز الولاء. | القيمة التنافسية |
| في إطار عزمها على تحقيق خططها طويلة الأمد، للتوسع والنمو، وتركيزها على الاستثمار في تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وكذا بتبنيها استراتيجية تنافسية (استراتيجية التنافس)، متناسبة مع أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ومن خلال مواردها وقدراتها تحاول دائما الصمود أمام التهديدات البيئية، وتقوية نقاط القوة مما يميز قيمتها الاستراتيجية. | القيمة الاستراتيجية |
| القيمة السوقية المطلوبة هنا تتعلق بالشركة وليس بأصل من أصولها فحسب، وهي تقدر بقيمة أسهمها في السوق المالي مقارنة بالعدد المساهم به، يمكن تحديدها مباشرة من الموقع الرسمي للبورصة أو بعض مواقع التداولات مثل تطبيق Investing ، أو موقع /https://sa.investing.com | القيمة السوقية |
| القيمة السوقية الحالية للشركة حوالي 4.02 تريليون دولار أمريكي (≈ 4.02 T) أي إجمالي قيمة جميع الأسهم القائمة للشركة في سوق الأسهم. | القيمة السوقية |
| تعتبر عن ربحية السهم أو عائدته التي تعود لكل مساهم أو شريك في الشركة على عدد الأسهم التي ساهم بها: | القيمة التساهمية |
| ● ربحية السهم (EPS) خلال آخر 12 شهرا قدرت بحوالي: 7.88 دولار أمريكي لكل سهم وفقا لبيانات Investing . | القيمة التساهمية |
| ● سعر السهم الحالي (تقريبا): 273.8 دولار حسب بيانات Investing.com في لحظة الطلب. | القيمة التساهمية |
| ● عدد الأسهم القائمة بالتقريب حوالي: 14.68 مليار سهم. | القيمة التساهمية |
| تمثل القيمة التنظيمية الفعلية للشركة بيئة عمل متطورة قائمة على الابتكار والتعاون والشفافية . حيث تحرص الشركة على خلق ثقافة تنظيمية قوية تشجع على الإبداع وتقدر المبادرة الفردية ، مع توفير أدوات ومصادر حديثة لدعم الموظفين في أداء مهامهم بفعالية. من جهة أخرى تهتم بالقيادة المسؤولة والتسيير الرشيد للعمليات، مع تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية ، مما يعكس بيئة عمل محفزة تعزز الإنتاجية وتدعم استدامة التميز المؤسسي . | القيمة التنظيمية |

| الوصف | القيمة |
|---|--|
| <p>تتجلى القيمة الجوهرية للشركة في قدرتها على استثمار رأس المال الفكري من خلال توظيف خبرات وقدرات موظفيها في البحث والتطوير في مجالات متعددة، مما يسهم في ابتكار منتجات وتقنيات متقدمة تمنحها ميزة تنافسية مستدامة. فعلى سبيل المثال، تحصلت الشركة على أكثر من 3.000 براءة اختراع في الولايات المتحدة وفق احصائيات سنة 2024 ما يعكس نشاطها القوي في حماية وتطوير تقنياتها، بينما تستمر في بناء محفظة ضخمة من براءات الاختراع العالمية تتجاوز عشرات الآلاف تغطي تصميم الأجهزة، البرمجيات، والتقنيات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وتجربة المستخدم. على الرابط:</p> <p>https://business.ridgwayrecord.com</p> | <p>القيمة الجوهرية</p> |
| <p>• توفر الشركة لموظفيها بيئة عمل مالية ومادية محفزة تعزز من قيمتها التنظيمية وتساهم في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها.</p> <p>• تتراوح الرواتب السنوية بين حوالي 100.000 دولار كحد أدنى للوظائف ذات الخبرة المنخفضة وحتى 468.000 دولار للوظائف التقنية عالية التخصص مثل تصميم واجهات المستخدم، بينما يتقاضى مستخدمو الوظائف التقنية العليا ومهندسو البرمجيات وأدوار علوم البيانات أجورا سنوية عالية وفقا لمهاراتهم وخبراتهم.</p> <p>• إضافة إلى ذلك، يحصل الموظفون على مكافآت أسهم وقدرها عشرات الآلاف من الدولارات كمكافآت تحفيزية فضلا عن مزايا التأمين الصحي الشامل، خطط التقاعد، برامج التطوير المهني، وإجازات مدفوعة، إضافة إلى خصومات على منتجات الشركة وبرامج دعم الأسرة والرفاهية.</p> | <p>القيمة للعمال</p> |
| <p>آثار الشركة على المجتمع والبيئة تظهر من خلال قيامها بعدة مبادرات منها:</p> <p>• مبادرة التعليم المجتمعي (Community Education Initiative) تهدف إلى توسيع فرص التعلم، في المجتمعات التي تعاني من نقص الموارد، من خلال شراكات مع أكثر من 150 جهة تعليمية في أكثر من 600 مجتمع حول العالم، وتقديم برامج تعليمية (STEAM) في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والفنون والرياضيات وإعداد الطلاب لسوق العمل؛</p> <p>• التبرعات والعمل التطوعي: من خلال برنامج (Employee Giving) وبرامج دعم المجتمع، حيث ساهمت الشركة وموظفيها بتبرعات تقدر بمئات الملايين لدعم الأسر المحتاجة والمنظمات غير الربحية والمساعدة في التخفيف من آثار الأزمات؛</p> <p>• الاستدامة البيئية وتأثيرها الاجتماعي: إلى جانب الجوانب البيئية، تعمل الشركة على تقليل البصمة المائية والتوسع في استخدام الطاقة المتجددة، وهو ما يعود بالنفع على المجتمعات المحلية من خلال تدريب الموردين وتحسين الموارد المائية.</p> | <p>القيمة الاجتماعية والبيئية</p> |

ثالثا: تحديد العوامل الأساسية والمميزة التي ركزت عليها المؤسسة في تحقيق القيمة للزبون:

| العامل الأساسي | تحقيق القيمة للزبون |
|--|---|
| الابتكار التكنولوجي | تطوير منتجات متقدمة وفاخرة، بتصميم متميز وأداء عالي، مما يمنح الزبون تجربة جديدة ومختلفة. |
| جودة المنتجات والتصميم | استخدام مواد عالية الجودة، تصميم جذاب، واهتمام بالتفاصيل الصغيرة لتوفير منتجات موثوقة وفاخرة. |
| التكامل داخل النظام البيئي (Ecosystem) | ربط الأجهزة والخدمات بحيث يحصل الزبون على تجربة سلسلة ومتصلة. |
| العلامة التجارية والقيمة المعنوية | سمعة قوية للعلامة التجارية تجعل العملاء يشعرون بالتميز عند اقتناء منتجات الشركة. |
| خدمة العملاء والدعم الفني | دعم ممتاز عبر Apple Care ومتاجر Apple Store ، مما يزيد رضا العميل ويعزز الولاء. |
| الاستدامة والمسؤولية البيئية | التركيز على الطاقة المتجددة والمواد المعاد تدويرها يعكس اهتمام الشركة بالقيم الأخلاقية، وهو أمر يقدره الزبائن الذين لديهم وعي بيئي. |
| الخدمات الرقمية عالية القيمة | مثل App Store ، Apple TV+ ، Apple Music ، iCloud وغيرها من الخدمات التي تزيد من تجربة الزبون وتوفر له خدمات إضافية مستمرة. |

رابعا: تشخيص وتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة (نموذج SWOT):

| | |
|---|--|
| <p>نقاط القوة (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> سمعة قوية وعلامة تجارية عالمية عالية القيمة تجذب العملاء وتولد ولاء مستمرا. ابتكار مستمر في المنتجات والتكامل بين الأجهزة والنظام البيئي (ecosystem) يعزز تجربة المستخدم ويزيد من الالتصاق بالمنتجات. قوة مالية كبيرة - إيرادات عالية وأرباح ضخمة: توفر موارد للاستثمار في النمو والبحث والتطوير. وجود عالمي واسع يمكن الشركة من الاستفادة من أسواق متعددة. | <p>نقاط الضعف (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> اعتماد كبير على مبيعات iPhone كمصدر رئيسي للدخل، ما يجعل الأداء المالي عرضة لتباطؤ المبيعات. أسعار منتجات عالية نسبيا، ما يحد من القدرة على جذب فئات الدخل المنخفض والأسواق الحساسة للسعر. هيكل منتجات أقل تنوعا مقارنة ببعض المنافسين، وقد يمثل ذلك خطرا إذا تراجع الطلب على الفئة الرئيسية. اعتماد على بعض الموردين وقنوات التوريد المركزية خاصة في آسيا، ما يعرض الشركة لمخاطر في سلسلة الإمداد. |
| <p>الفرص (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> نمو الخدمات الرقمية (Apple Services) والذي يساهم في زيادة العائدات. | <p>التحديات (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> المنافسة الشرسة على بعض الخدمات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والخدمات الرقمية. |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> المخاطر الجيوسياسية وسلاسل التوريد خاصة العلاقات بين الولايات المتحدة والصين وتأثيرها على التصنيع والتكاليف. التحديات التنظيمية والقانونية مثل تحقيقات مكافحة الاحتكار وفرض تغيير في سياسات App Store قد تؤثر على عائدات الخدمات. التقلبات الاقتصادية العالمية قد تقلل من قدرة المستهلكين على شراء منتجاتها ذات الأسعار المرتفعة. | <ul style="list-style-type: none"> التوسع في الأسواق الناشئة مثل الهند وجنوب شرق آسيا حيث الطلب على التكنولوجيا في ارتفاع. الابتكار في مجالات جديدة مثل الواقع المعزز (AR)، الذكاء الاصطناعي، الصحة الرقمية، المركبات الذكية. الطلب المتزايد على الأجهزة القابلة للارتداء والتقنيات الصحية مما يفتح أسواقا جديدة. |
|---|--|

خامسا: تحديد استراتيجية التنافس المناسبة للمؤسسة، أو التي تتبناها المؤسسة لخلق وتعظيم قيمتها، استنتاج سلسلة القيمة للشركة:

الاستراتيجية التي تتبناها الشركة هي: استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)، لأنها لا تنافس بالسعر المنخفض، بل تباع قيمة وتجربة تظهر من خلال: تصميم منتجات عالية الجودة، أيقونة وفاخرة، ابتكار تقني مستمر، نظام تشغيل خاص بما (iOS, macOS) تكامل الأجهزة مع البرامج والخدمات، قوة العلامة التجارية، تجربة مستخدم متميزة.

سادسا: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال القوى التنافسية لـ " Porter ":

يظهر تحليل القوى التنافسية لـ " Porter " أن شركة " Apple " تعمل في بيئة تنافسية قوية لكنها ما تزال تحتفظ بموقع تنافسي مميز بفضل علامتها التجارية ونظامها البيئي المتكامل، وبالنسبة للقوى الخمس يمكن إبراز مدى قوة أو ضعف تأثيرها في النقاط التالية:

1. شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين (Rivalry Among Competitors): مرتفعة

تواجه الشركة منافسة قوية من شركات كبرى مثل " Samsung "، " Google " و " Microsoft "، خاصة في أسواق الهواتف الذكية والحواسيب والخدمات الرقمية. أين يركز التنافس على الابتكار، الجودة، السعر، والميزات التقنية. لكن رغم ذلك، تتميز بولاء العملاء وتميز منتجاتها مما يقلل تأثيرها بالمنافسة السعوية.

2. تهديد دخول منافسين جدد (Threat of New Entrants): ضعيف

قطاع التكنولوجيا المتقدمة يتطلب استثمارات ضخمة في البحث والتطوير، بناء العلامة التجارية، وسلاسل الإمداد العالمية. إضافة إلى النظام البيئي المغلق، يشكل حاجز دخول قوي أمام الشركات الجديدة.

3. قوة تفاوض الموردين (Bargaining Power of Suppliers): متوسطة

تعتمد " Apple " على عدد محدود من الموردين للمكونات المتقدمة (مثل الشرائح الإلكترونية)، ما يمنح بعضهم قوة تفاوضية. لكن حجم " Apple " الضخم وقدرتها على تنويع الموردين يقلل من هذه القوة.

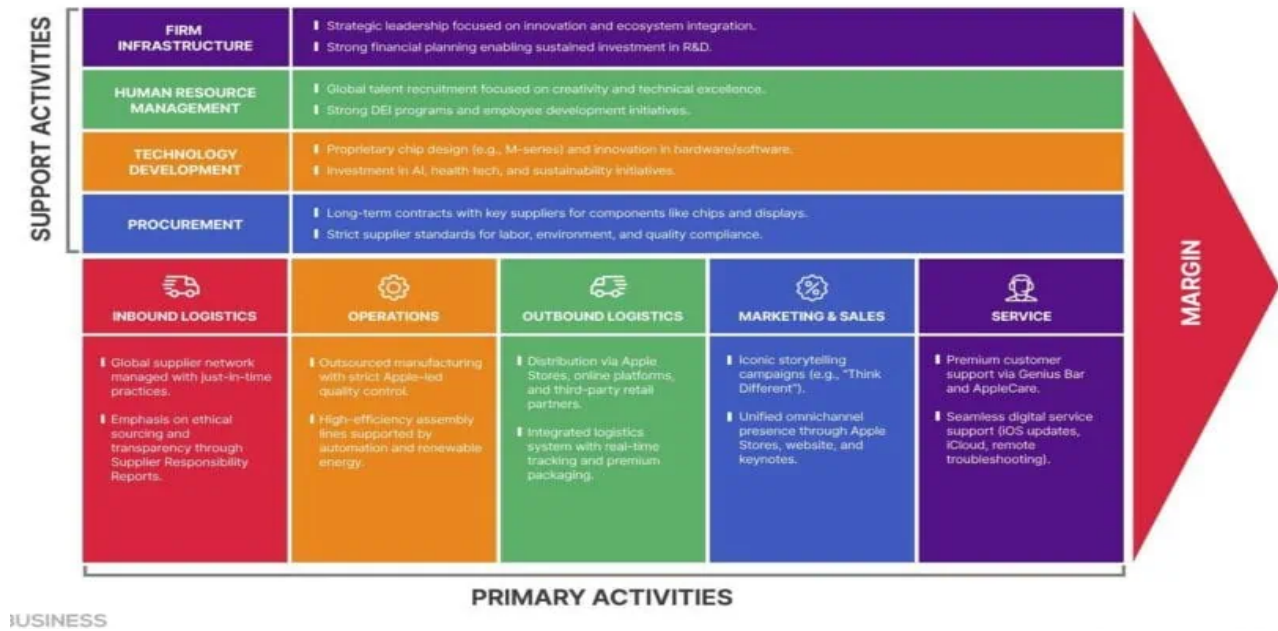
4. قوة تفاوض العملاء (Bargaining Power of Buyers): متوسطة إلى ضعيفة

رغم توفر منتجات منافسة في السوق، يتمتع عملاء " Apple " بولاء عال للعلامة التجارية، ويصعب انتقائهم إلى أنظمة أخرى بسبب الترابط بين الأجهزة والخدمات، مما يقلل قدرتهم على الضغط لتخفيض الأسعار.

5. تهديد المنتجات البديلة (Threat of Substitutes) : متوسط

توجد بدائل مثل أجهزة أندرويد أو الحواسيب الأخرى، لكن تجربة الاستخدام المتكاملة وجودة النظام البيئي لأبل تجعل الاستبدال غير جذاب لكثير من المستخدمين.

أما بالنسبة لسلسلة القيمة لشركة في تظهر في الشكل التالي:



سابعاً: تحليل النظام البيئي ومدى استدامة القيمة للشركة باستخدام نموذج "VRIO":

نموذج "VRIO" هو إطار تحليلي يستخدم لتقييم الموارد والقدرات داخل أي شركة لمعرفة مدى قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبالنسبة لتقييم موارد وقدرات الشركة محل الدراسة يتضح من خلال تحليل العناصر الأربعة الأساسية التالية:

• **Value (V):** تمتلك "Apple" موارد وقدرات تخلق قيمة واضحة للعملاء والسوق من خلال:

- تصميم وتجربة مستخدم متميزة: واجهة نظام "iOS" و "iPadOS" سلسلة متكاملة عالي عبر الأجهزة.
- ابتكار مستمر في الأجهزة: مثل معالجات M-series وميزات الكاميرا المتقدمة في iPhone.
- علامة تجارية قوية: تؤدي إلى ولاء عالي لدى العملاء ومستوى أسعار أعلى.

الاستنتاج: بما أن هذه الموارد تجلب قيمة فعلية للمستهلك وتساعد الشركة في التفوق على المنافسين. فإنها إذا **تحقق قيمة عالية**.

• **Rarity (R):** تعني الندرة: تميز المنتجات بالندرة من ناحية الموارد والمميزات: وبالنسبة لمنتجات "Apple" تتميز بالتفرد في

الأسواق على الرغم من وجود العديد من المنتجات المنافسة فهي غير متاحة كلياً نظراً لتصميمها وهندستها بشكل راقٍ لا يمكن أن يتوفر بنفس المستوى في كثير من المنافسين.

الاستنتاج: الرغم من محاولة رفع الجودة في المنتجات المنافسة لأن أن منتجات الشركة تتميز بندرة في مواردها وقدراتها لذلك يمكن اعتبارها متوسطة إلى قوية.

• **Imitability**: تعني صعوبة التقليد: موارد " Apple " صعبة التقليد لأسباب:

- ثقافة وابتكار طويل الأمد: سنوات من الاستثمار في التصميم والتكنولوجيا.
- براءات اختراع واسعة: تحمي ابتكاراتها وتضعب على الآخرين تكرارها بشكل قانوني.
- العلامة التجارية وقاعدة المعجبين: لا تُبنى بسرعة أو بسهولة.

الاستنتاج: بما أن المنافسة تحاول تقليد بعض الجوانب لكن لا يمكن تكرار النظام البيئي الكامل بسهولة. فإن الموارد والقدرات في " Apple " صعبة التقليد.

(O) **Organization**: التنظيم/الاستغلال: " Apple " منظمة بشكل جيد للاستفادة من مواردها:

- هيكل تنظيمي فعال: يدمج الاستراتيجية، التطوير، التسويق، والتوزيع في وحدة متناسقة.
- سلاسل إمداد قوية: تضمن تصنيعا عالي الجودة وإدارة مخزون فعالة.
- استراتيجيات تسويق واستحواذ واضحة: تعزز الولاء والتوسع في الأسواق الجديدة.

الاستنتاج: بما أن جميع عناصر الاستغلال متوفرة فإن " Apple " استطاعت دمجها بطريقة منظمة لتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها وقدراتها.

الحكم العام: بناء على تحليل " VRIO " :

| O | I | R | V |
|---|------|------------------|-------------|
| فعال | قوية | ممكن الى حد بعيد | عالية |
| لا تحقق الشركة ميزة تنافسية مؤقتة فحسب، بل تحافظ على تفوق تنافسي مستدام يعزز مكانتها السوقية واستقرارها المالي. | | | الحكم العام |

ثامنا: توضيح وتبيان مدى توجه المؤسسة محل الدراسة نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في خلق القيمة:

أصبحت شركة " Apple " من المؤسسات التكنولوجية التي تتبنى الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد ليس كمنتج مستقل فقط، بل كعنصر مدمج داخل نظامها البيئي بهدف خلق قيمة مضافة للمستخدم وتعزيز ميزتها التنافسية.

1. الذكاء الاصطناعي كأداة لتحسين تجربة المستخدم: يظهر في الخدمات التالية:

- المساعد الصوتي Siri الذي يعتمد على تقنيات معالجة اللغة الطبيعية.
- التعرف على الوجوه (Face ID) باستخدام التعلم الآلي لتعزيز الأمان.

- تحسين الصور والفيديو عبر تقنيات التصوير الحاسوبي (Computational Photography) في iPhone.
- التنبؤ بالسلوك والاستخدام مثل اقتراح التطبيقات أو الردود الذكية.

2. الذكاء الاصطناعي داخل النظام البيئي: يظهر في الخدمات التالية:

- مزامنة ذكية بين الأجهزة iPhone، Mac، Apple Watch.
- تحليل البيانات الصحية في Apple Watch لتقديم تنبيهات صحية ذكية.
- تحسين إدارة البطارية والأداء حسب نمط استخدام الفرد.

3. الذكاء الاصطناعي في تعزيز الأمان والخصوصية عبر المعالجة على الجهاز (On-device AI).

تاسعا: تقديم الاستنتاجات حول الموضوع:

بينت دراسة حالة أن الشركة نجحت في بناء نموذج استراتيجي متكامل لخلق القيمة قائم على الابتكار المتمركز حول المستخدم، والتكامل العميق بين العتاد والبرمجيات، وبناء نظام بيئي مغلق يعزز الولاء ويصعب انتقال العملاء إلى المنافسين مثل Samsung Electronics و Huawei Technologies. وقد مكنتها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وفق منطق (VRIO)، والاعتماد على استراتيجية التمايز بدل المنافسة السعرية، مع التحول نحو اقتصاد الخدمات والذكاء الاصطناعي المدمج داخل المنظومة الرقمية. كما يتضح أن القيمة في الشركة لا تقتصر على البعد الاقتصادي، بل تمتد إلى القيمة التنظيمية والاجتماعية والبيئية، مما يؤكد أن تفوقها يقوم على منظومة قيمة شاملة ومستدامة طويلة المدى.