

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Globální strategie vybrané organizace / The global strategy of the selected organization.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06 / 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

BSc. Tímea Holubová / DEMMA07

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Ing. Petr Mašín, Ph.D., DBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: v Praze dne 16. 4. 2024

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je komplexne analyzovať globálnu stratégiu spoločnosti Apple Inc., identifikovať kľúčové faktory jej úspechu a poskytnúť odporúčania pre ďalší rozvoj v rámci dynamicky sa meniaceho globálneho trhového prostredia.

### 2. Výzkumné metódy:

V práci bude využitá kombinovaná metodika, ktorá zahŕňa literárnu rešerš pre teoretický základ, analýzu sekundárnych údajov o spoločnosti Apple, SWOT a PESTEL analýzy na identifikáciu interných silných a slabých stránok, ako aj externých príležitostí a hrozieb. Toto bude doplnené analýzou odvetvia a Porterovými modelmi, vrátane modelu piatich síl na posúdenie konkurenčného prostredia a hlavných aktivít prídávajúcich hodnotu. Tento integrovaný prístup poskytne pochopenie globálnej stratégie spoločnosti Apple a umožní navrhnúť odporúčania pre jej optimalizáciu.

### 3. Výsledky výskumu/práce:

Výsledky výskumu tejto práce poskytli komplexný pohľad na globálnu stratégiu spoločnosti Apple a identifikovali kľúčové faktory, ktoré prispievajú k jej úspechu na konkurenčnom trhu. Zistilo sa, že Apple vyniká v oblasti inovácií a dizajnu, čo spoločnosti umožňuje udržať si vedúce postavenie na trhu a vytvárať silné značkové vernosť medzi spotrebiteľmi. Strategické využívanie prémiového cenového modelu a efektívne marketingové stratégie, zamerané na zvýšenie zákazníckej skúsenosti, sú kľúčom k jej finančnej úspešnosti a vysokým ziskovým maržiam. Analýza odhalila, že adaptabilita a schopnosť rýchlo reagovať na meniace sa trhové podmienky sú zásadné pre udržanie konkurenčnej výhody Apple. Výskum tiež identifikoval výzvy, s ktorými sa spoločnosť stretáva, vrátane závislosti od obmedzeného počtu kľúčových produktov a potreby adaptovať sa na geopolitické napätia a regulačné zmeny. Práca poukázala na dôležitosť udržateľnosti a sociálnej zodpovednosti v súčasnej korporátnej stratégii Apple, čo naznačuje smer, ktorým by sa spoločnosť mala uberať, aby si zachovala dobré meno a podporu spotrebiteľov. Zistenia naznačujú, že pre Apple je kľúčové pokračovať v investíciách do výskumu a vývoja, aby si udržal inovačný náskok pred konkurenciou.

### 4. Závěry a doporučení:

Závěry tejto diplomovej práce naznačujú, že úspech Apple je výsledkom jeho schopnosti neustále inovovať a prispôbovať sa rýchlo meniacom sa trhu. Dôraz na kvalitu, dizajn a používateľskú skúsenosť udržuje Apple na čele technologického priemyslu. Výskum tiež odporúča, aby Apple pokračoval v stratégii diverzifikácie produktov a expanzie na nové trhy, čím by minimalizoval riziká spojené s nadmernou závislosťou na niekoľkých produktoch. Súčasne je kľúčové, aby spoločnosť ďalej posilňovala svoje záväzky v oblasti udržateľnosti a sociálnej zodpovednosti, čo môže zvýšiť jej atraktivitu pre spotrebiteľov a posilniť korporátny obraz. Napokon, využitie pokročilých technológií ako umelá inteligencia a dátová analýza môže Apple poskytnúť ďalšiu konkurenčnú výhodu, umožňujúc lepšie pochopenie potrieb zákazníkov a efektívnejšiu reakciu na trhové trendy. Tieto kroky môžu pomôcť Apple udržať si vedúce postavenie na trhu a zabezpečiť dlhodobý rast a inovácie.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Globálna stratégia. Apple Inc.. Strategický management. SWOT analýza. PESTEL analýza

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the thesis is to comprehensively analyze the global strategy of Apple Inc., identify key factors of its success, and provide recommendations for further development within the dynamically changing global market environment.

### 2. Research methods:

In our work, a combined methodology will be utilized, encompassing a literature review for the theoretical foundation, analysis of secondary data about Apple Inc., SWOT and PESTEL analyses to identify internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats. This will be supplemented by an industry analysis and Porter's models, including the Five Forces model to assess the competitive environment and key value-adding activities. This integrated approach will provide an understanding of Apple Inc.'s global strategy and will enable the suggestion of recommendations for its optimization.

### 3. Result of research:

The research findings of this work provide a comprehensive view of Apple's global strategy and identify key factors that contribute to its success in the competitive market. It was found that Apple excels in the area of innovation and design, allowing the company to maintain a leading market position and create strong brand loyalty among consumers. The strategic use of a premium pricing model and effective marketing strategies, focused on enhancing customer experience, are key to its financial success and high profit margins. The analysis revealed that adaptability and the ability to quickly respond to changing market conditions are crucial for maintaining Apple's competitive advantage. The research also identified challenges the company faces, including dependence on a limited number of key products and the need to adapt to geopolitical tensions and regulatory changes. The work highlighted the importance of sustainability and social responsibility in Apple's current corporate strategy, suggesting the direction the company should take to maintain its good reputation and consumer support. The findings suggest that it is essential for Apple to continue investing in research and development to maintain its innovative edge over the competition.

### 4. Conclusions and recommendation:

The conclusions of this thesis suggest that Apple's success is the result of its continuous innovation and ability to adapt to the rapidly changing market. The emphasis on quality, design, and user experience keeps Apple at the forefront of the technology industry. The research also recommends that Apple should continue with its strategy of product diversification and expansion into new markets to minimize the risks associated with excessive dependence on a few products. At the same time, it is crucial for the company to further strengthen its commitments in the area of sustainability and social responsibility, which can increase its attractiveness to consumers and strengthen the corporate image. Finally, the use of advanced technologies such as artificial intelligence and data analysis can provide Apple with an additional competitive advantage, enabling a better understanding of customer needs and more effective response to market trends. These steps can help Apple maintain its leading position in the market and ensure long-term growth and innovation.

## KEYWORDS

Global strategy. Apple Inc. Strategic management. SWOT analysis. PESTEL analysis.

## JEL CLASSIFICATION

M11 Production Management,  
O12 Microeconomic Analyses of Economic Development,  
F6 Economic Impacts of Globalization

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tímea Holubová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	DEMMA07
Téma DP:	Globální strategie vybrané organizace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Strategický management, nástroje strategických analýz, metodika práce</li><li>3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, interní a externí analýza, návrhy a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• COMBE, C. <i>Introduction to global sustainable management</i>. Los Angeles: Sage Publications, 2022. 320 p. ISBN 978-1-5297-7173-2.</li><li>• DAVID, F., DAVID, F. <i>Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition</i>. PEARSON Education, 2022. 672 p. ISBN 1292441402.</li><li>• FOTR, J. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.</i>, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.</li><li>• FOTR, J., SOUČEK, I. <i>Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi</i>. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 9788027120208.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 2. 2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 3. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 4. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Ing. Petr Mašín, Ph.D., DBA

V Praze dne 30. 11. 2023 \_\_\_\_\_

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA -  
10393535  
Datum: 2023.11.30 15:20:58  
+01'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická časť práce .....	3
2.1 Strategický management.....	3
2.1.1 Definícia a význam stratégie a strategického managementu.....	3
2.1.2 Vývojové fázy strategického manažmentu v podnikovej praxi.....	5
2.1.3 Základné prístupy uplatňované v strategickom manažmente.....	6
2.1.4 Hierarchia stratégií vo firme ako súčasť jej strategického manažmentu.....	7
2.1.5 Proces strategického managementu.....	9
2.1.6 Fázy procesu strategického manažmentu.....	11
2.1.7 Úloha strategického managementu v globálnom prostredí .....	12
2.1.8 Implementácia a kontrola strategického manažmentu .....	13
2.1.9 Udržateľnosť a inovatívne prístupy v kontexte strategického manažmentu.....	14
2.2 Nástroje strategických analýz .....	15
2.2.1 SWOT analýza.....	15
2.2.2 PESTLE analýza .....	17
2.2.3 Porterova analýza piatich síl .....	18
2.2.4 Analýza mikroprostredia pomocou modelu 4C.....	20
2.2.5 Hodnotový reťazec Michaela Portera.....	21
2.2.6 Modely strategických skupín a mapovanie strategických skupín.....	22
2.3 Metodika práce.....	23
3 Analytická časť práce .....	25
3.1.1 Charakteristika vybranej spoločnosti.....	25
3.1.2 História spoločnosti.....	26
3.1.3 Organizačná štruktúra.....	28
3.1.4 Poslanie a cieľ spoločnosti.....	30
3.1.5 Marketingový mix .....	31
3.1.6 Globálna stratégia.....	33
3.1.7 Kľúčové prvky globálnej marketingovej stratégie Apple .....	34
3.2 Interná a externá analýza .....	36
3.2.1 Analýza PESTLE.....	41
3.2.2 Analýza konkurencie .....	56
3.3 Návrhy a odporúčania pre spoločnosť .....	60
4 Záver.....	64

Literatúra

Přílohy

## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka 1 Alternatívna SWOT analýza spoločnosti Apple.....	39
Tabuľka 2 SWOT analýza spoločnosti Apple.....	40
Tabuľka 3 PESTLE analýza pre spoločnosť Apple.....	47
Tabuľka 4 Podiel na trhu inteligentných telefónov v roku 2023.....	57
Tabuľka 5 Predpokladané podiely na trhu spoločností v odvetví osobných počítačov v roku 2023 .....	58
Tabuľka 6 Podiel na trhu digitálneho streamovania v roku 2023 .....	59

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok 1 Hierarchia stratégií v diverzifikovanej firme .....	7
Obrázok 2 Fázy procesu strategického manažmentu.....	11
Obrázok 3 PESTLE analýza.....	17
Obrázok 4 Porterov model piatich konkurenčných síl.....	19
Obrázok 5 Logo spoločnosti.....	25
Obrázok 6 Prvý počítač Apple .....	26
Obrázok 7 Organizačná štruktúra APPLE Inc .....	29
Obrázok 8 Prvý Iphone 2 g .....	II
Obrázok 9 Ipad .....	II
Obrázok 10 Prvé Apple watch .....	III
Obrázok 11 Produkty Apple 2024 .....	III

# 1 Úvod

V súčasnom dynamickom a neustále sa meniacom globálnom obchodnom prostredí sa spoločnosti stretávajú s rôznymi výzvami a príležitosťami, ktoré vyžadujú efektívne strategické riadenie a adaptabilitu. Úspech na globálnom trhu si vyžaduje nielen inovatívne produkty a služby, ale aj premyslené strategické rozhodovanie a schopnosť rýchlo reagovať na zmeny. V tejto súvislosti predstavuje spoločnosť Apple Inc. výnimočný príklad úspechu, inovácie a strategického riadenia, ktorý zaujíma vedúce postavenie v technologickom odvetví.

Výber témy diplomovej práce vychádza z uznania Apple ako jednej z najinovatívnejších spoločností na svete, ktorá má významný vplyv na technologický priemysel a globálnu ekonomiku. Apple je celosvetovo uznávaným lídrom v oblasti inovácií, ktorý pravidelne uvádza na trh produkty a služby, ktoré majú významný dopad na technologický priemysel a spotrebiteľské správanie. Táto schopnosť neustále definovať alebo redefinovať kategórie produktov činí Apple ideálnym prípadom na štúdium efektívnych stratégií inovácií a ich vplyvu na konkurenčnú výhodu. Ako jedna z najhodnotnejších značiek na svete, Apple má silnú globálnu prítomnosť a dominanciu na trhoch po celom svete. Analyzovať, ako táto spoločnosť riadi svoju globálnu stratégiu a ako sa vysporiada s rôznymi trhovými dynamikami a kultúrnymi rozdielmi, poskytuje cenné lekcie o globálnom brandingu a medzinárodnom marketingu. Aj napriek svojej dominantnej pozícii na trhu čelí Apple výzvam, ako sú rýchlo sa meniace technologické prostredie, intenzívna konkurencia a geopolitické napätie, ktoré ovplyvňujú globálne operácie. Skúmanie, ako spoločnosť naviguje týmito výzvami, odhaľuje dôležité stratégie pre adaptabilitu a udržateľný rast. Apple je nielen technologickou spoločnosťou, ale aj kultúrnym fenoménom, ktorý ovplyvňuje spoločenské trendy a spotrebiteľské správanie. Skúmanie, ako Apple integruje sociálne zodpovedné podnikanie a udržateľnosť do svojej globálnej stratégie, môže poskytnúť dôležité postrehy o roli korporátnych hodnôt v súčasnom obchodnom svete.

Diplomová práca je systematicky rozdelená do viacerých častí, aby poskytla ucelený pohľad na globálnu stratégiu spoločnosti Apple Inc. Každá časť je navrhnutá tak, aby postupne odhalila kľúčové aspekty témy a poskytla čitateľovi komplexné porozumenie skúmanej problematiky. V úvodnej časti poukazujeme na kontext a dôvod, prečo bola téma vybraná, zdôrazňujeme jej aktuálnosť a význam pre oblasť strategického manažmentu. V tejto časti sme stanovili hlavný cieľ práce, formulovali hlavné výskumné otázky a predstavili metodológiu, ktorá bude použitá na dosiahnutie stanovených cieľov. Ďalej je tu predstavená štruktúra práce, ktorá poskytuje čitateľovi prehľad o tom, čo môže od práce očakávať. V ďalšej časti sa venujeme podrobnému prehľadu teoretických základov a konceptov, ktoré sú nevyhnutné pre pochopenie a analýzu globálnej stratégie spoločnosti Apple. Zahŕňa prehľad existujúcich teórií a modelov v oblasti strategického manažmentu, ako sú SWOT, PESTEL, Porterova analýza piatich síl, hodnotový reťazec a modely strategických skupín. Táto časť tiež popisuje metodológiu výskumu, vrátane prístupov k analýze sekundárnych údajov a aplikácie strategických nástrojov. Analytická časť je srdcom práce, kde sa aplikujú teoretické poznatky na prípad spoločnosti Apple. Zahŕňa podrobnú charakteristiku spoločnosti, jej históriu, organizačnú štruktúru, poslanie a ciele, a analyzuje jej marketingový mix a globálnu stratégiu. Ďalšie sekcie sa zaoberajú internou a externou analýzou, kde sa využívajú vybrané strategické nástroje na identifikáciu silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktorým spoločnosť čelí. Záverečná časť práce sumarizuje kľúčové zistenia z analytických kapitol a poskytuje odpovede na výskumné otázky stanovené v úvode. Na základe získaných poznatkov sú formulované odporúčania pre spoločnosť Apple, ako aj návrhy pre ďalší výskum v danej oblasti. Záver reflektuje prínosy práce pre akademickú komunitu a prax, a zdôrazňuje jej význam a relevanciu.



Cieľom diplomovej práce je komplexne analyzovať globálnu stratégiu spoločnosti Apple Inc., identifikovať kľúčové faktory jej úspechu a poskytnúť odporúčania pre ďalší rozvoj v rámci dynamicky sa meniaceho globálneho trhového prostredia. Na základe stanoveného cieľa diplomovej práce sú formulované nasledujúce výskumné otázky:

**Aké strategické rozhodnutia a prístupy umožnili spoločnosti Apple dosiahnuť a udržať si vedúce postavenie na globálnom trhu s technológiami?**

Táto výskumná otázka sa zameriava na identifikáciu a analýzu konkrétnych strategických rozhodnutí, ktoré spoločnosť Apple prijala, aby sa stala globálnym lídrom v oblasti technológií. Zameriava sa na hĺbkové pochopenie interných a externých faktorov, ktoré formovali strategický smer spoločnosti, a ako tieto rozhodnutia prispeli k jej konkurenčnej výhode a úspechu.

**Ako spoločnosť Apple reaguje na dynamické zmeny v globálnom obchodnom prostredí a ako tieto reakcie ovplyvňujú jej globálnu stratégiu?**

Druhá výskumná otázka sa zameriava na schopnosť spoločnosti Apple adaptovať sa na rýchle zmeny v globálnom trhovom prostredí, vrátane technologických inovácií, zmeny spotrebiteľských trendov a globálnej konkurencie. Cieľom je preskúmať, aké adaptačné stratégie a prístupy firma používa na zachovanie svojej relevancie a konkurenčnej pozície na trhu, a aký vplyv majú tieto stratégie na celkovú globálnu stratégiu firmy.

## 2 Teoreticko-metodologická časť práce

V tejto teoreticko-metodologickej časti práce bude podrobne venovaná pozornosť komplexnej téme strategického manažmentu, ktorá je považovaná za kľúčový nástroj pre organizácie, usilujúce sa o úspech v rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí. Úvod tejto kapitoly odkryje základné kontúry strategického manažmentu, bude vymedzená jeho hlavná definícia a význam pre podniky. Nasledovať bude detailný rozbor procesu strategického manažmentu, ktorý odhalí jednotlivé kroky a fázy nevyhnutné pre úspešnú formuláciu a implementáciu stratégií. Záverom sa kapitola zameria na úlohu strategického manažmentu v globálnom kontexte, kde bude rozobrané, ako môžu podniky efektívne čeliť výzvam a využívať príležitosti, ktoré medzinárodné prostredie prináša.

### 2.1 Strategický management

V rámci strategického manažmentu predstavuje stratégia základný a nevyhnutný prvok. Stratégiu možno v manažmente definovať ako súbor opatrení a rozhodnutí, ktoré umožňujú firmám dosiahnuť udržateľnú pozíciu na trhu, zabezpečiť si dlhodobú konkurenčnú výhodu a úspešne sa orientovať na realizáciu svojich budúcich cieľov (Henry, 2021). Formulácia stratégie závisí primárne od predpokladov, ktoré zohľadňujú konkurencieschopnosť firmy, jej prednosti a kľúčové faktory, ktoré umožňujú jej úspech na trhu, ako aj plnenie stanovených a predpokladaných cieľov spolu s definovaním stratégií na ich dosiahnutie. Pri vytváraní týchto predpokladov je nevyhnutné zvážiť prostredie, v ktorom firma operuje, vykonať podrobnú analýzu a správne rozdeliť dostupné zdroje, ktoré má firma k dispozícii. Všetky tieto kroky sú následne zaradené do súladu s hlavnými hodnotami podniku, jeho dlhodobými zámermi a preferovaným smerom rozvoja do budúcnosti (Fotr et al., 2017). Presnosť a účinnosť vybraných strategických opatrení sa nakoniec prejaví na ekonomických ukazovateľoch firiem. Podstata strategického manažmentu spočíva v tom, že rozhodnutia prijaté manažérmi by mali smerovať k posilňovaniu efektivity podniku vo všetkých oblastiach jeho pôsobenia (Hill et al., 2014).

#### 2.1.1 Definícia a význam stratégie a strategického managementu

V odbornej literatúre existujú rôzne názory, pohľady a veľké množstvo vyjadrení odborníkov na to, čo je to stratégia, ako ju vytvárať a tiež uplatňovať, avšak vo všetkých podobách majú spoločné to rozhodujúce, že vyjadrujú pohľad a predstavy o budúcnosti a vedú k príprave s predstihom na budúcnosť. Tieto pohľady na stratégiu sa odlišujú najmä v tom, čo sa považuje za úspech a tiež od rôznych oblastí činností a meniaceho sa prostredia, v ktorom sa stratégia uplatňovali.

Pre názornosť, že v teórii možno nájsť rôzne vnímanie pojmu stratégia a teda aj jej definície sa dost' výrazne odlišujú, možno uviesť niekoľko definícií stratégie. Jedna z najstarších definícií stratégie, ktorá pochádza od amerického hospodárskeho historika, profesora Chandlera, ju definuje ako „určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokáciu zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov.“ Inak povedané, chápe stratégiu ako súbor cieľov, prostriedkov a zdrojov. Glueck definuje stratégiu ako „jednotný, súhrnný a integrovaný plán, ktorý je navrhnutý, aby zabezpečil dosiahnutie základných cieľov podniku.“ V tejto definícii sa akcentuje stratégia ako spôsob dosahovania cieľov. Quinn vníma stratégiu ako: „model alebo plán, ktorý integruje hlavné ciele podniku, politiky a aktivity do súdržného celku.“ Dôraz je tu kladený na ciele ako súčasť stratégie (Papula, et al. 2014).

Hlavným predstaviteľom novšieho netradičného prístupu k vymedzeniu a objasneniu mnohotvárnosti pojmu stratégie je profesor Mintzberg z McGill Univerzity v Montreále. Zastáva sa názoru, že stratégia nie je len to, čo podnik plánuje urobiť, ale je tiež aj to, čo podnik v skutočnosti robí. Tak ako uvádzajú aj Papula a Papulová (2015), Mintzberg vníma stratégiu v podobe piatich pohľadov pomocou „5 P“, a to ako:

- plán (plan) - cieľavedome usmerňované konanie na určitý účel - predstavuje konkrétny druh prepracovaného postupu a uplatnenie tvorivosti manažérov pri riešení rôznych problémov;
- model (pattern) - náhodne vznikajúca stratégia – určuje postup, smer a hranice pre dané obdobie, v ktorých sa budú realizovať ciele;
- manéver (ploy) - tvorivá reakcia na zmenu podmienok - je jedným z prístupov, ako presadiť cieľavedomosť a plánovitosť v stratégii;
- pozícia (position) - vyjadrenie pozície v externom (konkurenčnom) prostredí, súčasnej a budúcej (predpokladanej, žiaducej);
- perspektíva (perspective) - vyjadrenie skôr vnútornej kvality, pripravenosti a spôsobu presadzovania cieľov, myslenia a rozhodovania vrcholového manažmentu.

Na samotnej tvorbe stratégie a tiež zodpovednosť za stratégiu majú v podniku najčastejšie vrcholoví manažéri, kedy hlavnou podmienkou je kvalita myšlienok a rozhodnutí. Vrcholoví manažéri pritom nesú zodpovednosť za celkove výsledky konkrétneho podniku, vo všetkých jeho oblastiach. Stratégia predstavuje teda prípravu s predstihom na budúcnosť a jej hlavným cieľom je zabezpečiť dlhodobú úspešnosť prostredníctvom postupnosti zmien a vyhradenia si dostatku času na ich realizáciu. Pre dosiahnutie tejto úspešnosti je potrebné ale vedieť predvídať, resp. vidieť to čo iní nevidia, snažiť sa predvídať príležitosti a hrozby, vytvárať predpoklady a zvoliť spôsoby ako následne uskutočňovať zmeny.

Strategický manažment je moderná a stále sa rozvíjajúca vedná disciplína, ktorej poznatky umožňujú manažérom kvantifikovane odhadnúť a poznať budúce potreby podnikania a aplikovať postupy, ktoré sú nevyhnutné k efektívnemu riadeniu v dnešnom globálnom a konkurenčnom prostredí. Teória strategického manažmentu vznikla ako dôsledok krízy strategického plánovania a priniesla nové prístupy a pohľady do manažmentu, ktoré umožňujú manažérom viesť podniky k úspechom i v súčasnom náročnom a ťažko predvídateľnom prostredí. Stratégie sú považované za dôležitý a účinný nástroj na dosahovanie dlhodobej úspešnosti každého podniku. Samotný priebeh strategického riadenia však nezaručí rýchly úspech, len navrhuje rôzne varianty riešení, ktoré je nutné ďalej tvorivo domyslieť.

Dôvod vzniku strategického manažmentu vysvetľuje aj slovenský autor Košturiak (2017), ktorý uvádza, že strategický manažment je moderná a rýchlo sa rozvíjajúca disciplína, ktorá vznikla ako reakcia na nové vlastnosti podnikateľského prostredia v podmienkach trhového hospodárstva.

Lesáková (2014) strategický manažment charakterizuje ako súhrn aktivít, ktoré zahŕňajú výskum trhových podmienok, potrieb, prianí zákazníkov, identifikáciu silných a slabých stránok, špecifikáciu sociálnych, politických a legislatívnych podmienok a určenie disponibilít zdrojov, ktoré môžu vytvárať príležitosti alebo hrozby, pričom ich zmyslom je získanie informácií nevyhnutných pre formovanie dlhodobých zámerov (cieľov) fungovania podniku.

Strategický manažment možno vo svojej podstate popísať tiež ako súbor metód a nástrojov, ktoré umožňujú formuláciu, implementáciu a evaluáciu tých rozhodnutí podniku, ktoré sú nevyhnutné pre dosiahnutie definovaných a požadovaných cieľov (Fotr et al., 2017). Formulovanie strategických rozhodnutí a plánov zasahuje do rôznych oblastí podnikových činností, vrátane finančného plánovania.

Fotr et al. (2017) to zahŕňa prípravu ročných rozpočtov, stanovenie finančných cieľov firmy a vytváranie dlhodobých prognóz finančného vývoja založených na historických dátach. Strategické rozhodovanie sa aplikuje aj v oblasti zásobovania, kde sa firma môže rozhodnúť pre časté nákupy v menších objemoch alebo adoptovať stratégie zabezpečenia viacerých zdrojov, kombinujúc dodávateľov za účelom optimalizácie nákupného portfólia (Combe, 2022). Ďalšou stratégiou môžu byť synchronizované nákupy s výrobnými procesmi, čo strategicky redukuje náklady na uskladnenie (Kubicová, Ladvenicová, 2020).

Henri (2021) tiež uvádza, že strategický manažment je komplexný a multidisciplinárny proces, ktorý umožňuje organizáciám identifikovať, formulovať a implementovať stratégie zamerané na dosiahnutie dlhodobých cieľov a udržanie konkurenčnej výhody. Strategický manažment je dynamický proces, ktorý neustále reaguje na meniace sa podnikové, trhové a globálne prostredie. Vyžaduje pravidelné prehodnocovanie a prispôsobovanie stratégií v reakcii na nové výzvy a príležitosti. Zahŕňa vytváranie komplexných plánov, ktoré pokrývajú rôzne aspekty podnikania - od financií, cez operácie, marketing, ľudské zdroje až po technológie.

Tieto plány sú navrhnuté tak, aby spoločnosti pomáhali dosiahnuť ich strategické ciele a zároveň zabezpečili efektívne využívanie dostupných zdrojov. Jeho základným zámerom je stanoviť smerovanie organizácie na dlhodobé obdobie (Combe, 2022). Stratégie sú zamerané na budúcnosť a snažia sa predvídať zmeny a trendy, ktoré by mohli ovplyvniť pozíciu a úspech spoločnosti na trhu. Strategický manažment vyžaduje rozhodovací proces založený na dôkladnej analýze interných a externých faktorov. Manažéri musia hodnotiť silné a slabé stránky spoločnosti, príležitosti a hrozby z vonkajšieho prostredia a na základe týchto poznatkov prijímať informované rozhodnutia. Úspešná implementácia strategického manažmentu vyžaduje aktívne zapojenie najvyššieho vedenia spoločnosti. Lídri musia byť zaviazaní strategickým cieľom a zabezpečiť, aby celá organizácia bola smerovaná k ich dosiahnutiu (David, David, 2022).

Zameranie na strategický manažment prináša podnikom značné výhody, ak je mu venovaná dostatočná pozornosť. Medzi hlavné prínosy patrí schopnosť podniku efektívnejšie riadiť a rozdeľovať svoje zdroje či už ide o čas, finančné prostriedky, personál alebo iné dostupné kapacity. Ďalej umožňuje firmám úspešne posilňovať svoje pozície na trhu tým, že neustále zvyšujú svoje predajné čísla a zlepšujú svoju konkurenčnú schopnosť. Strategický manažment tiež podporuje cieleň a kontrolovaný rozvoj budúcnosti podniku, umožňuje lepšiu analýzu a monitorovanie konkurencie a podnecuje zavádzanie efektívnych, premyslených inovácií do fungovania spoločnosti (Fotr et al., 2017).

V závere možno konštatovať, že strategický manažment je kľúčovým nástrojom pre podniky, ktoré si želajú nielen prežiť v dynamickom podnikateľskom prostredí, ale aj prosperovať a expandovať. Jeho aplikácia umožňuje firmám predvídať zmeny, pružne reagovať na výzvy trhu a udržiavať si smerovanie k udržateľnému rastu a vývoju.

## **2.1.2 Vývojové fázy strategického manažmentu v podnikovej praxi**

Teória strategického manažmentu nevznikla náhodne, ale ako reakcia na krízu v oblasti strategického plánovania. Podrobnejší pohľad na tento vývoj, ktorý priniesol nové perspektívy a metódy do manažmentu, umožní lepšie pochopiť jeho podstatu a základné princípy, na ktorých je založený. Tieto princípy dnes manažérom umožňujú viesť podniky k úspechom aj v súčasnom dynamickom a ťažko predvídateľnom prostredí.

Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcej časti, strategický manažment sa od svojho zrodu uberal cez niekoľko vývojových etáp, pričom teória sa snažila efektívne odpovedať na zmeny, ktoré prebiehali v podnikateľskom prostredí. Počas histórie vývoja a uplatňovania strategického manažmentu možno rozlíšiť podľa Granta (2014) nasledujúce štyri jasne vymedzené fázy:

- prvá fáza - sa udiala počas 50-tych a 60-tych rokov minulého storočia a bola zameraná prevažne na krátkodobé plánovanie založené na finančnom plánovaní prostredníctvom rozpočtov a finančnej kontroly. Toto obdobie bolo považované za počiatočné štádium strategického manažmentu, a je nevyhnutné pre každú firmu. Charakteristickým rysom tejto doby boli stabilné externé podmienky a dostatok zdrojov, pričom profitabilita podnikov závisela hlavne od efektívnosti vnútorných procesov;
- druhá fáza - sa začala v 60-tych rokoch a pokračovala do začiatku 70-tych rokov. Toto obdobie sa vyznačovalo rozšírením finančného plánovania o prognosticky podložené dlhodobé plánovanie na niekoľko rokov dopredu. Dôraz bol kladený na dôkladné skúmanie vnútorného a vonkajšieho prostredia, stanovovanie strategických cieľov a formuláciu stratégií na dosiahnutie týchto cieľov. Fáza bola reakciou na rýchle zmeny v externých podmienkach;
- tretia fáza - prebiehala počas druhej polovice 70-tych rokov a bola definovaná ako systémový prístup k strategickému manažmentu, zahŕňajúci externe orientované plánovanie. Strategický manažment v tejto fáze zahŕňal kroky ako implementácia, hodnotenie a kontrola stratégie a bol chápaný ako komplexný proces so spätnou väzbou. Táto fáza sa tiež sústredila na environmentálne plánovanie, ktoré integrovalo externé faktory, ako makroekonomické, sociálno-demografické a technologické trendy, do plánovacieho procesu;
- štvrtá fáza - sa objavila na začiatku 90-tych rokov a je považovaná za najnovšiu etapu vývoja. Táto fáza je známa pod rôznymi názvami:
  - strategický manažment založený na zmene, ktorý zdôrazňuje schopnosť prispôbiť sa neustále meniacim sa podmienkam,
  - spolupracujúce stratégie, ktoré zahŕňajú vytváranie strategických partnerstiev a sietí na udržanie si pozície v nestabilnom prostredí,
  - superkonkurencia, ktorá sa opiera o vytváranie významnej konkurenčnej výhody, avšak táto výhoda je často nestabilná a jej udržanie si vyžaduje neustálu obnovu.

Toto rozdelenie umožňuje porozumieť, ako sa strategický manažment vyvíjal a adaptoval v reakcii na meniace sa podnikateľské prostredie.

### **2.1.3 Základné prístupy uplatňované v strategickom manažmente**

Počas vývoja teórie strategického manažmentu sa formovanie stratégií a strategické myslenie podieľali na rôznych prístupoch, pričom dva hlavné prístupy, preskripčný a emergentný, výrazne ovplyvnili teóriu aj prax manažmentu dodnes.

- preskripčný prístup - tento prístup preferuje tvorbu stratégie na základe metodických postupov a analýz prostredia. Predpokladá, že stratégia sa vypracuje na základe analýzy externého a interného prostredia a potom sa uplatňuje počas celého definovaného obdobia. Ak v prostredí nastanú zmeny, umožňuje aktualizáciu stratégie, no ak sa ukáže ako neudržateľná, končí a je nahradená novou stratégiou. Tento prístup je preferovaný tými, ktorí hľadajú racionálne riešenia a logické súvislosti medzi faktormi (Veber et al. 2021);
- emergentný prístup- na rozdiel od preskripčného prístupu sa tento neopiera o preddefinované postupy a ponecháva budúcnosť otvorenú. Dôležitý je predstih v myslení a konaní, kde sa vyhľadávajú nové vízie a stratégia je tvorená pružne, často prostredníctvom priamych príspevkov všetkých zamestnancov;

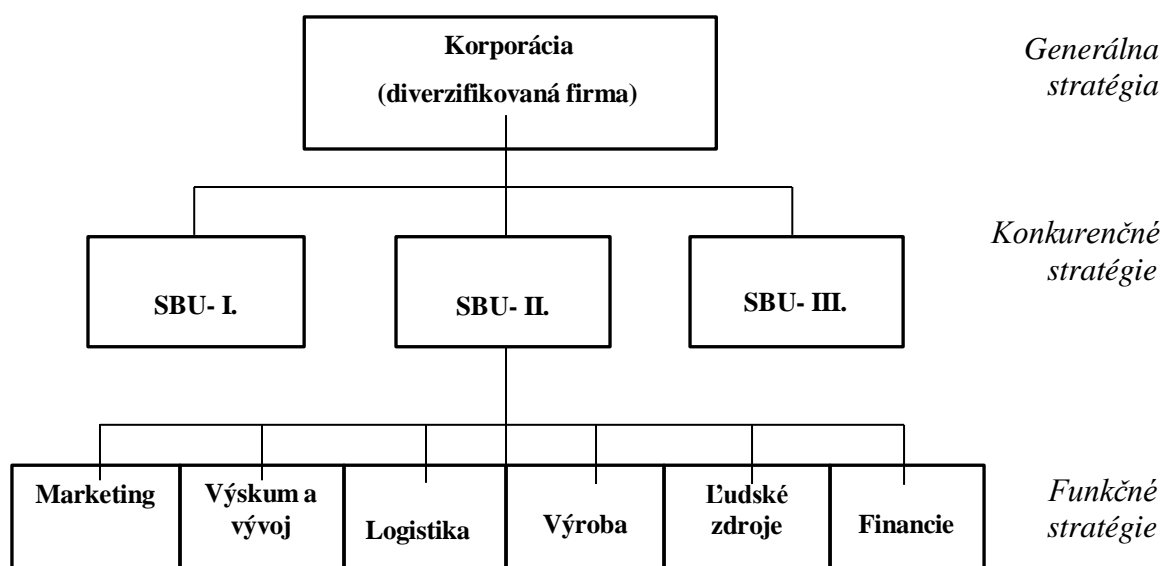
Strategické rozhodnutia sú tak priamo súčasťou tvorby stratégie. Dynamika a predstih v konaní sa dosahuje pomocou preventívnej funkcie strategického controllingu (Veber et al. 2021).

Z uvedeného vyplýva, že oba prístupy majú svoje miesto v manažérskej praxi a výber medzi nimi závisí od charakteru podniku, jeho cieľov a dynamiky prostredia, v ktorom podnik pôsobí. Každý prístup ponúka svoje výhody a obmedzenia a ich vhodné kombinovanie môže podniku pomôcť dosiahnuť strategický úspech.

#### 2.1.4 Hierarchia stratégií vo firme ako súčasť jej strategického manažmentu

Každý podnik vyžaduje definovanú stratégiu, ktorá mu umožní naplňovať jeho poslanie a dosahovať stanovené strategické ciele. V teórii strategického manažmentu rozlišujeme rôzne úrovne stratégií v rámci podniku – generálne, konkurenčné a funkčné stratégie. Tieto stratégie spoločne formujú hierarchickú štruktúru stratégií v podniku (Obrázok 1).

Obrázok 1 Hierarchia stratégií v diverzifikovanej firme



Zdroj: Papula et al. (2015)

Strategická podnikateľská jednotka (SBU – Strategic Business Unit) predstavuje konkrétny sektor, v ktorom firma operuje. Každá SBU má svoju jedinečnú výrobovú a trhovú orientáciu, špecifických zákazníkov a konkurenciu. Vyžaduje si osobitné kvalifikácie a zručnosti zamestnancov a využíva špecifické technológie a materiály.

V rámci hierarchickej štruktúry firmy existujú tri prístupy k formulácii stratégií:

- top-down prístup - pri ktorom sa najprv formulujú generálne stratégie na najvyššej úrovni a následne sa tieto stratégie špecifikujú na nižších úrovniach. Tento prístup zabezpečuje, že všetky stratégie sú v súlade so spoločnými strategickými cieľmi firmy a prispievajú k naplneniu jej vízie a poslania;
- bottom-up prístup - začína sa na nižších úrovniach, kde manažéri, ktorí majú hlbšie pochopenie operatívnych možností a kapacít firmy, formulujú stratégie, ktoré sú následne integrované do širších korporačných stratégií. Tento prístup umožňuje využiť podrobné znalosti lokálnych trhových podmienok a firemných schopností;
- kombinovaný prístup - kombinuje prvky oboch predchádzajúcich prístupov.

Top manažment sa snaží o integráciu a koordináciu stratégií na všetkých úrovniach, aby zabezpečil koherentnosť a efektivitu v dosahovaní korporátnych cieľov. Manažéri nižších úrovní prispievajú konkrétnymi, konštruktívnymi návrhmi, ktoré reflektujú operatívne možnosti (Urban, 2018).

Tieto prístupy umožňujú firmám prispôbiť sa rôznym situáciám a optimalizovať proces tvorby stratégie s ohľadom na interné i externé faktory.

### **Generálna stratégia**

Generálna stratégia, často označovaná ako korporátna stratégia, predstavuje najvyššiu úroveň stratégie v organizácii a obsahuje rozhodnutia prijímané na najvyššej manažérskej úrovni. Táto stratégia určuje celkový smer organizácie a je základom pre všetky ostatné stratégie v rámci firmy. Na začiatku procesu tvorby generálnej stratégie je nevyhnutné stanoviť víziu a misiu organizácie. Vízia poskytuje dlhodobý obraz toho, čím chce organizácia v budúcnosti byť a malá byť dostatočne inšpirujúca, aby slúžila ako motivácia pre zamestnancov a vedenie. Misia jasne definuje účel firmy, koho a ako firma slúži, a je praktickým vodítkom pre všetky strategické rozhodovania. Ďalším krokom je dôkladná analýza externého prostredia, vrátane PESTEL analýzy, ktorá pomáha identifikovať makroekonomické faktory ovplyvňujúce organizáciu. Súčasťou vonkajšej analýzy je aj Porterov model piatich síl, ktorý skúma konkurenčné prostredie v odvetví a identifikuje potenciálne hrozby a príležitosti. Analýza vnútorného prostredia zahŕňa vykonanie SWOT analýzy, ktorá pomáha identifikovať interné zdroje a schopnosti firmy, ako aj externé príležitosti a hrozby. Hodnotia sa tiež finančné zdroje, ľudský kapitál, technologické kapacity a iné kľúčové aktíva (Hanzelková, 2017).

Na základe týchto analýz sa vypracuje strategická agenda, ktorá zahŕňa rozvoj konkrétnych, merateľných, dosiahnuteľných, relevantných a časovo vymedzených (SMART) strategických cieľov. Výber medzi rastovou, stabilizačnou alebo stratégiou ústupu určí smerovanie firmy v strednodobom a dlhodobom horizonte. Implementácia stratégie vyžaduje vytvorenie detailných plánov a rozpočtov, ako aj alokáciu zdrojov potrebných na dosiahnutie stanovených cieľov. Kľúčové výkonnostné ukazovatele (KPIs) sú definované na sledovanie pokroku a účinnosti implementovaných stratégií. Pravidelné hodnotenie a kontrola sú kritické pre zabezpečenie toho, že firma naďalej smeruje k dosiahnutiu svojich strategických cieľov. Tento kontinuálny proces umožňuje firmám prispôbovať sa meniacim sa podmienkam a udržiavať svoju konkurencieschopnosť v dynamickom obchodnom prostredí (Urban, 2018).

### **Konkurenčné stratégie**

Konkurenčné stratégie sú dôležité pre každú firmu, ktorá sa snaží dosiahnuť a udržať si konkurenčnú výhodu na trhu. Tieto stratégie určujú, ako organizácia pristupuje k boju s konkurenciou v rámci svojho odvetvia, a definujú spôsoby, akými firma môže efektívne konkurovať ostatným hráčom na trhu. Konkurenčné stratégie sa typicky zameriavajú na tri hlavné oblasti: diferenciaciu, nákladové vedenie a zameranie na určitý trhovú segment. Pri diferenciacii sa firmy snažia ponúkať produkty alebo služby, ktoré sú vnímané ako jedinečné na trhu, a tým vytvárajú hodnotu, ktorá pritiahne zákazníkov ochotných platiť vyššiu cenu. Táto jedinečnosť môže byť založená na dizajne, značke, technologických inováciách, zákazníkom servise alebo iných atribútoch, ktoré odlišujú produkt alebo službu od konkurencie (Lesáková, 2014).

Stratégia nákladového vedenia sa podľa Granta (2014) predovšetkým zameriava na efektivitu, optimalizáciu operácií a škálovateľnosť, aby firma mohla ponúknuť produkty alebo služby za nižšiu cenu, než je konkurencia. Cieľom je prilákať cenovo citlivých zákazníkov a dosiahnuť výhody z vyššieho objemu predaja. Táto stratégia vyžaduje neustále zlepšovanie a racionalizáciu výrobných procesov a dodávateľského reťazca.

Zameranie na určitý trhový segment, známe aj ako stratégia zamerania, umozňuje firmám špecializovať sa na konkrétny trh alebo skupinu zakaznikov. Týmto spôsobom sa firma môže viac zamerat na špecifické potreby a požiadavky zakaznikov, ktoré nemusia byť dostatočne pokryté konkurentmi. Takéto špecializovanie umozňuje firmám poskytovať vysoko prispôsobené produkty alebo služby, ktoré možu priniesť vyššiu zakazncku spokojnosť a vernosť (Grant, 2014).

Uspech v implementácii konkurenčných stratégií si vyžaduje jasnú víziu, pevne pochopenie trhového prostredia, schopnosť inovovať a reagovať na zmeny v dynamickom obchodnom prostredí. Firmy, ktoré ucinne kombinujú tieto prístupy a pružne reagujú na trhové výzvy, majú vaššiu šancu na dosiahnutie a udržanie konkurenčnej výhody.

### **Funkčné stratégie**

Funkčné stratégie predstavujú klucovu súčasť celkového strategického plánu firmy, kde sa zameriavajú na konkrétne oblasti alebo funkcie podniku, ako sú marketing, výroba, ludske zdroje, financie, a dalšie. Tieto stratégie sú navrhnuté tak, aby podporovali dosiahnutie širšich obchodných a konkurenčných cieľov firmy na operačnej úrovni. Marketingové stratégie sa sustreduju na zvyšenie povedomia o značke, prilákanie nových zakaznikov a udržanie existujúcich zakaznikov. To može zahrnat rôzne aktivity, ako sú reklamné kampane, online marketing, propagácie, a PR aktivity, ktoré sú špecificky prispôsobené trhovým segmentom. Výrobné stratégie sa zameriavajú na optimalizaciu výrobných procesov a zvyšovanie efektivity. Cieľom je minimalizovať náklady, zlepšit kvalitu a zabezpecit, aby výrobné kapacity boli v súlade s trhovými požiadavkami. Taktiež sa tu kladie doraz na inovácie vo výrobných technológiách a procesoch. Stratégie ludskych zdrojov sa snažia rozvíjať a manažovať pracovnú silu firmy tak, aby boli zamestnanci motivovaní, dobre vyškolení a efektívne využívaní. Zahrnat možu nábor nových talentov, treniny, vývojové programy, hodnotenie vykonnosti a riadenie kariéry zamestnancov (Slávik, 2014).

Finančné stratégie sa zameriavajú na riadenie kapitálových zdrojov, investícií a finančnej stability firmy. To može zahrnat riadenie rizík, optimalizaciu kapitálovej štruktúry, riadenie peňažných tokov a zabezpečenie finančných prostriedkov pre operácie a expanziu. Uspech funkčných stratégií vyžaduje uzku koordinaciu s celkovým strategickým plánom firmy, ako aj prispôsobenie sa vonkajšim trhovým a vnútorným operatívnym podmienkam. Efektívne implementované funkčné stratégie nie len podporujú dosiahnutie podnikových cieľov, ale zaroven zvyšuju celkovú konkurencieschopnosť a efektívnosť firmy.

### **2.1.5 Proces strategického managementu**

Proces strategického manažmentu predstavuje seriu krokov alebo fáz, ktoré organizácie vykonávajú s cieľom vytvoriť a udržat konkurenčnú vyhadu. Tento proces sa zvycajne delí na niekoľko základných etáp, ktoré sú prepojené a navzájom na seba nadväzujú. Hlavnými fázami procesu strategického manažmentu podľa Urbana (2018) sú:

- **stanovenie vízie a misie** - na začiatku je klúčové jasne definovať víziu a misiu organizácie. Vízia popisuje, kde chce organizácia byť v budúcnosti, zatial čo misia vymedzuje jej základný ucel a zameranie. Tieto elementy poskytujú rámec pre všetky dalšie strategické rozhodnutia;
- **analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia** - druhá fáza zahŕňa komplexnú analýzu vnútorného a vonkajšieho prostredia. Vnútorná analýza identifikuje silné a slabé stránky organizácie, zatial čo vonkajšia analýza sa zameriava na príležitosti a hrozby v externom prostredí. Často sa využívajú nástroje ako SWOT analýza (Silné stránky, Slabé stránky, Príležitosti, Hrozby);



- **formulácia stratégie** - na základe predchádzajúcej analýzy sa formulujú konkrétne stratégie. Táto fáza zahŕňa výber strategických možností, ktoré najlepšie umožnia organizácii dosiahnuť svoje ciele a misiu, zohľadňujúc jej silné stránky a minimalizujúce slabé stránky voči externým hrozbám;
- **implementácia stratégie** - po formulácii nasleduje implementácia stratégie, čo znamená prevedenie plánov do praxe. Tento krok vyžaduje efektívne zdroje, jasne definované úlohy, pridelenie zodpovedností a koordináciu medzi rôznymi oddeleniami a tímami;
- **hodnotenie a kontrola** - poslednou fázou je pravidelné hodnotenie a kontrola strategického plánu a jeho implementácie s cieľom zabezpečiť, že organizácia smeruje k dosiahnutiu svojich cieľov. Táto etapa umožňuje manažérom vyhodnotiť úspešnosť zvolenej stratégie a v prípade potreby ju upraviť alebo zmeniť.

Slávik (2014) dodáva, že proces strategického manažmentu je cyklický a kontinuálny proces, ktorý umožňuje organizácii prispôbiť sa meniacim sa podmienkam a udržať si dlhodobú udržateľnosť a úspech. Jeho úspešná aplikácia vyžaduje zapojenie a záväzok na všetkých úrovniach organizácie. Strategický management nie je len o starostlivo naplánovaných krokoch, ale aj o schopnosti adaptovať sa na rýchlo sa meniace prostredie. Organizácie, ktoré dokážu preukázať strategickú flexibilitu, majú väčšiu šancu prežiť v turbulentných časoch. Táto flexibilita môže zahŕňať prispôbenie stratégií na základe nových trhových trendov, technológií alebo legislatívnych zmien. Manažéri musia vyvíjať neustálu ostražitosť a byť pripravení rýchlo reagovať na potenciálne hrozby alebo príležitosti (Fotr, 2020).

V súčasnosti sa stále viac zdôrazňuje význam technológií v strategickom managemente. Digitálne nástroje a analýzy dát umožňujú organizáciám lepšie porozumieť svojmu vnútornému a vonkajšiemu prostrediu. Aplikácia pokročilých analytických nástrojov ako veľké dáta, umelá inteligencia a strojové učenie môže poskytnúť presnejšie predpovede a zvýšiť efektívnosť rozhodovacích procesov. Tieto technológie tiež umožňujú personalizovať ponuky pre zákazníkov a zefektívniť vnútorné procesy (David, David, 2017).

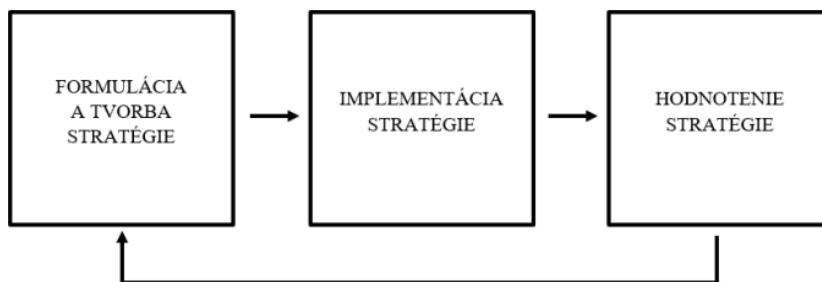
Firemná kultúra hrá kľúčovú úlohu v úspechu alebo neúspechu implementácie stratégií. Kultúra, ktorá podporuje inovácie, otvorenosť a rizikovosť, môže výrazne zvýšiť šance organizácie na úspešné prijatie a realizáciu nových stratégií. Naopak, kultúra odolná voči zmenám môže výrazne brzdiť snahu o adaptáciu a inovácie. Vedenie by malo aktívne pracovať na kultivovaní a udržiavaní kultúry, ktorá je v súlade so strategickými cieľmi spoločnosti (Hanzelková, 2017).

Urban (2018) dodáva, že okrem bežného hodnotenia výkonnosti je dôležité zahrnúť do procesu strategického manažmentu aj hodnotenie udržateľnosti. Tento prístup zahŕňa hodnotenie environmentálnych, sociálnych a správnych (ESG) faktorov, ktoré môžu ovplyvniť dlhodobú udržateľnosť organizácie. Manažéri by mali integrovať udržateľnosť do každej fázy strategického manažmentu, od stanovenia vízie až po kontrolu a hodnotenie, aby zabezpečili, že ich operácie sú nielen ekonomicky, ale aj sociálne a environmentálne udržateľné. Proces strategického manažmentu je zásadný pre úspech a dlhodobú udržateľnosť každej organizácie. Ako bolo uvedené, tento proces zahŕňa komplexnú sériu krokov, od stanovenia vízie a misie až po pravidelné hodnotenie a kontrolu implementovaných stratégií. Flexibilita, technologická adaptácia, silná firemná kultúra a záväzok k udržateľnosti sú kľúčové faktory, ktoré určujú, ako efektívne sa organizácie dokážu prispôbiť a reagovať na dynamické zmeny v podnikateľskom prostredí. V budúcnosti sa bude strategický management ešte viac zameriavať na integráciu nových technológií a udržateľných praktík, aby organizácie mohli nielen prispôbiť sa zmenám, ale aj aktívne formovať svoje odvetvia a spoločnosť. Strategický management teda zostáva kľúčovou disciplínou, ktorá vyžaduje neustálu inováciu a predvídavosť od manažérov na všetkých úrovniach.

## 2.1.6 Fázy procesu strategického manažmentu

Proces strategického manažmentu zahŕňa viaceré kľúčové fázy, ktoré sú ilustrované na obrázku č. 2. Začína sa formuláciou a vytváraním stratégie, čo je počiatočný krok, kde sa definujú ciele a plány pre dosiahnutie týchto cieľov. Nasleduje fáza implementácie, v ktorej sa strategické plány prevedú do praxe. Poslednou etapou je hodnotenie efektivity a funkčnosti implementovanej stratégie, kde sa zhromažďujú informácie, ktoré sú následne využité na formuláciu a tvorbu nových stratégií v budúcich cykloch (Fotr et al., 2020). Tento proces neustáleho zlepšovania a prispôsobovania umožňuje organizácii zefektívniť svoje strategické smerovanie a zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

Obrázok 2 Fázy procesu strategického manažmentu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe Fotr et al. (2020)

Prvým krokom v procese strategického manažmentu je formulácia a tvorba stratégie. Ako už bolo spomenuté, efektívna stratégia môže byť vyvinutá s využitím rôznych hypotetických scenárov, vrátane tých optimistických a pesimistických. Tento prístup núti manažment hľadať rozličné strategické odpovede na možné budúce situácie, čím sa zvyšuje pružnosť a pripravenosť firmy (Hill et al., 2014). Pri optimistickom scenári sa predpokladajú nielen súčasné faktory, ale aj nové potenciálne príležitosti, ktoré by firma mohla využiť v budúcnosti. Realistický scenár zahŕňa súčasné možnosti a dosiahnuteľné ciele. Pesimistický scenár zohľadňuje možnosť veľmi nepriaznivých podmienok na trhu a môže byť rozšírený o extrémne nepriaznivé predpoklady, pripravujúc firmu na najhoršie možné trhové podmienky (Fotr et al., 2020). Tieto metódy umožňujú firmám adaptovať sa na rôzne trhové podmienky a zvýšiť svoju odolnosť voči nečakaným zmenám.

V súčasnej dobe je pre firmy nevyhnutné využívať moderné technológie, ktoré im umožňujú efektívne zhromažďovať a analyzovať dáta. Tento prístup je kľúčový pre rýchlú adaptáciu a tvorbu strategických plánov, ktoré reflektujú dynamicky sa meniace podmienky. Dôležité je tiež, aby firmy zahrnuli do svojich strategických plánov aj ohľad na spoločenskú zodpovednosť a environmentálne aspekty svojej činnosti, pričom by mali hľadať spôsoby, ako minimalizovať negatívne dopady svojich aktivít (Lawton, Vassolo, 2022).

Okrem toho, v procese tvorby stratégií by firmy mali brať do úvahy aj emocionálnu stránku strategického manažmentu. Emócie a pocity, ktoré sú kolektívne vnímané pri formulácii stratégií, môžu výrazne ovplyvniť ich úspešnosť. Pozitívne emócie v tíme, ktorý sa podieľa na tvorbe stratégie, môžu v strategickom manažmente pôsobiť ako významná hnacia sila. Na druhej strane, je dôležité rozumieť, že emócie môžu ovplyvňovať rozhodovací proces manažérov, čo môže mať vplyv na ich ochotu uskutočňovať dôležité alebo radikálne zmeny. Tieto aspekty by mali byť dôkladne zvážené pri tvorbe a vykonávaní strategických plánov (Lawton, Vassolo, 2022).

Pri formulácii stratégie je pre podnik zásadné nasledujúce:

- identifikovať príležitosti a hrozby a účinne vypracovať stratégie, ktoré sú kľúčové pre správne fungovanie manažmentu do budúcnosti;
- udržiavať si konkurencieschopnosť zvýšením aktivít alebo aktívnym prispôbovaním vykonávaných operácií za účelom maximalizácie prínosov v rámci strategického manažmentu (Brundin et al., 2022).

Okrem efektívneho vytvárania strategických plánov je rovnako kľúčová ich úspešná implementácia do existujúcich procesov podniku. Implementácia predstavuje zásadnú druhú fázu zavádzania stratégie do praxe a je nevyhnutná pre inovačný potenciál podniku v budúcnosti (Fotr, et al., 2020). Po implementácii nasleduje posledná fáza, ktorou je hodnotenie a kontrola efektivity zavedených stratégií. V tejto fáze sa primárne sledujú a analyzujú odchýlky medzi cieľovými výsledkami a skutočnými výsledkami, ktoré vyplývajú z nových stratégií uplatňovaných v podniku (Gurčík, 2018).

### **2.1.7 Úloha strategického managementu v globálnom prostredí**

Ako už bolo spomínané, v súčasnom dynamickom a globalizovanom svete zohráva strategický manažment kľúčovú úlohu v určovaní smeru a úspechu organizácií. Globalizácia priniesla nové príležitosti aj výzvy pre podniky, čo vyžaduje prispôsobivé a premyslené strategické plánovanie. Strategický manažment je považovaný za kľúčový nástroj v tomto procese, umožňujúci firmám adaptovať sa, inovovať a rásť v medzinárodnom kontexte.

Adaptácia na globálnu konkurenciu je prvým krokom, kde strategický manažment umožňuje identifikovať jedinečné konkurenčné výhody, ktoré firmám umožňujú vyniknúť medzi konkurentmi a úspešne sa presadiť na medzinárodných trhoch. Toto zahŕňa analýzu silných stránok firmy, ktoré môžu byť využité na získanie výhod voči konkurentom. Reakcia na kultúrne rozdiely je ďalšou kritickou oblasťou, kde globálne pôsobenie vyžaduje od firiem flexibilitu a schopnosť prispôbiť svoje produkty, marketingové stratégie a komunikačné kanály rozmanitým kultúrnym preferenciám a očakávaniam (David, David, 2022). Toto nie je len o lokalizácii produktov, ale aj o porozumení lokálnych hodnôt a správania spotrebiteľov, aby sa produkty a služby lepšie resonancovali s lokálnym trhom (Singh et al., 2023). Strategický manažment tiež hraj kľúčovú úlohu vo využívaní globálnych príležitostí, kde organizácie môžu rozširovať svoje pôsobenie prostredníctvom nových trhov, zdrojov surovín, outsourcingu operácií alebo vytvárania globálnych partnerstiev. Tieto kroky sú nevyhnutné pre dosiahnutie rastu a rozšírenia podnikateľských aktivít za hranice domovského trhu. Riadenie rizík je neoddeliteľnou súčasťou strategického manažmentu v globálnom prostredí, pričom organizácie musia identifikovať a detegovať potenciálne riziká spojené s politickými, ekonomickými, menovými a právnymi faktormi v rôznych regiónoch (Papula, Papulová, 2015). Efektívne riadenie týchto rizík zabezpečuje stabilitu a minimalizuje negatívne dopady na podnikanie. Zodpovednosť voči životnému prostrediu a udržateľný rozvoj sú neoddeliteľné od moderného strategického manažmentu, kde firmy integrujú environmentálne a sociálne zodpovedné postupy do svojich operácií. Toto nielenže zvyšuje dobrú vôľu značky, ale aj podporuje dlhodobú udržateľnosť firmy aj spoločnosti ako celku. Rovnako, inovácia a technologický pokrok sú základom pre udržanie konkurencieschopnosti v rýchlo sa meniacom globálnom prostredí. Strategický manažment umožňuje firmám byť v predstihu pred technologickými trendmi a integrovať inovácie do svojich produktov, služieb a procesov, čím sa zvyšuje ich atraktivita a hodnota pre zákazníkov (Kicová, Nadányiová, 2015).

Strategický manažment sa tak stáva nezameniteľným pilierom pre firmy, ktoré majú ambíciu nielen obstať na turbulentných globálnych trhoch, ale aj dosiahnuť udržateľný rast a vyniknúť medzi konkurenciou. Jeho systematické uplatňovanie poskytuje organizáciám flexibilný a komplexný rámec, ktorý je nevyhnutný na navigáciu v neustále sa meniacom medzinárodnom obchodnom prostredí (Fotr, Souček, 2019). Strategické plánovanie a manažment dávajú podnikom nástroje na identifikáciu, analýzu a využívanie rôznych príležitostí, zatiaľ čo paralelne minimalizujú potenciálne riziká a neistoty (Kerlinová, 2014).

Táto strategická príprava a proaktívny prístup podľa Kerlinové (2014) umožňujú firmám nie len reagovať na aktuálne výzvy, ale aj anticipovať budúce trendy a zmeny, čím si zabezpečujú dlhodobú konkurenčnú výhodu a podporujú svoj kontinuálny rozvoj. V konečnom dôsledku je úloha strategického manažmentu v globálnom kontexte kľúčová pre zabezpečenie adaptability, inovatívnosti a udržateľnosti organizácií, čo je základným predpokladom pre ich úspech a prosperitu v súčasnej dobe (Combe, 2022).

### **2.1.8 Implementácia a kontrola strategického manažmentu**

Po správnom definovaní a tvorbe vhodnej stratégie je kľúčové zabezpečiť jej efektívnu implementáciu. Úspešná implementácia podnikovej stratégie umožňuje adekvátne alokovať dostupné zdroje podniku. Pre úspešnú implementáciu je kritické zabezpečiť súlad medzi operatívnym a taktickým riadením počas realizácie implementačných krokov (Fotr, et al., 2020). Je dôležité, aby rozhodnutia prijaté pri implementácii stratégie boli konzistentné s predloženými strategickými plánmi. Počas procesu implementácie je výhodné mať kontrolóra, ktorý zastrešuje a koordinuje celý proces zavádzania stratégie do praxe. Tento kontrolór monitoruje správnu realizáciu navrhnutých stratégií a zabezpečuje, aby všetky kroky boli vykonávané podľa plánu (Gurčík, 2018).

Strategické rozhodnutia, ktoré boli vypracované a sú správne implementované, majú podstatný dopad na budúce fungovanie podniku. Preto je nevyhnutné, aby bola implementácia dôkladne sledovaná a riadená, zabezpečujúc, že všetky aspekty stratégie sú správne realizované. Vhodne implementované riešenia prispievajú k dosahovaniu lepších ekonomických výsledkov a zvyšovaniu konkurencieschopnosti firmy na trhu (Mišanková, Kočišová, 2014). Strategický manažment je preto zásadným aspektom každej organizácie a vyžaduje si podrobnú pozornosť, aby zabezpečil úspech a stabilitu podniku v dynamickom obchodnom prostredí.

V rámci strategického manažmentu predstavuje kontrola zavedených stratégií zásadný prvok. Vykonáva ju osoba, ktorá je za to špeciálne poverená a jej úlohou je nielen meranie a zisťovanie odchýlok od stanovených plánov, ale aj príprava návrhov na opatrenia reagujúce na tieto odchýlky (Gurčík, 2018). Je dôležité pripomenúť, že odchýlky od pôvodne naplánovaného vývoja stratégie nemusia byť vždy negatívnym signálom. Stratégie sa môžu líšiť od pôvodných plánov aj kvôli zmenám v podnikateľskom prostredí, ktoré si vyžiadali operatívnu adaptáciu stratégie. Pri vyhodnocovaní reálnych údajov je potrebné tieto zmeny zohľadniť a zapracovať ich do nového plánu, čo môže v mnohých prípadoch priniesť podniku lepšie riešenie než pôvodne zamýšľané (Fotr, et al., 2020).

Kontrolný mechanizmus v podniku by mal byť nastavený tak, aby efektívne koordinoval činnosti všetkých zúčastnených zamestnancov a zabezpečil, že budú schopní plniť svoje úlohy aj v prípade odchýlok od plánov. Je tiež kritické, aby kontrolný proces motivoval vrcholových manažérov, najmä v kontexte ekonomických výsledkov firmy na trhu. Pravidelné kontroly a optimalizácia súčasných stratégií môžu viesť k dosahovaniu lepších výsledkov (Henry, 2021). Pri hodnotení odchýlok je nevyhnutné analyzovať ich príčiny, či už sú zapríčinené vnútornými alebo externými faktormi, a určiť, či sú potrebné radikálne korekcie na zabezpečenie správneho fungovania podniku.

Hodnotenie a kontrola stratégie zahŕňa využitie kvantitatívnych ukazovateľov a kvalitatívnych metód, ktoré kombinujú exaktné analýzy s empirickými skúsenosťami manažmentu založenými na intuíciách a predchádzajúcich skúsenostiach (Fotr, et al., 2020).

Proces kontroly v rámci strategického manažmentu, ktorý zahŕňa strategickú, taktickú a operatívnu úroveň, možno rozdeliť do niekoľkých kľúčových fáz. Efektívny kontrolný proces by mal obsahovať jasne stanovený cieľ kontroly, spolu s pravidlami, ktoré jasne definujú objekty kontroly a metódy, ktorými sa bude kontrola vykonávať. Následne je potrebné identifikovať a analyzovať odchýlky od predchádzajúcich plánov a určiť príčiny týchto odchýlok. Po analýze je dôležité navrhnúť a zvoliť nápravné opatrenia, pretože kontrola by nemala slúžiť len na identifikáciu problémov, ale tiež by mala ponúkať riešenia na odstránenie identifikovaných odchýlok. V záverečnej fáze kontrolného procesu sú výsledky zhrnuté a implementované do nových strategických plánov (Savov, Lančarič, 2019).

### **2.1.9 Udržateľnosť a inováčné prístupy v kontexte strategického manažmentu**

V dnešnej dobe je čoraz naliehavejšie riešiť environmentálne problémy viac než kedykoľvek predtým. Preto by súčasťou strategického manažmentu každej firmy malo byť aj začlenenie udržateľnosti do ich podnikateľských aktivít (Barbosa et al., 2020). Väčšina firiem sa dnes opiera predovšetkým o tradičné faktory, ako sú financovanie, návratnosť kapitálu a ziskovosť. Avšak pre ich dlhodobú prosperitu na trhu je nevyhnutné postupne zavádzať udržateľné postupy (Thaher, Jaaron, 2022). Tento krok je kľúčový aj preto, že dopyt zákazníkov po sociálne a environmentálne zodpovedných produktoch a službách neustále rastie. Nákladovo efektívne praktiky, ktoré niektoré podniky v súčasnosti využívajú, často zahŕňajú metódy škodlivé pre životné prostredie. Tieto praktiky môžu byť nielen škodlivé pre budúce generácie, ale môžu negatívne ovplyvniť aj reputáciu tých podnikov, ktoré sa ich držia (Awan et al., 2019).

Hlavným impulzom pre podniky k prechodu na udržateľnejší model podnikania je snaha o zníženie negatívnych environmentálnych a sociálnych dopadov vyplývajúcich z ich operácií, ako je výroba a podobne. Je nevyhnutné, aby podniky naďalej dosahovali dobré ekonomické výsledky, čo môže byť v niektorých prípadoch náročné. Avšak prechod na udržateľnejšie metódy prináša výhody nielen pre životné prostredie, ale aj pre zákazníkov a širšie spoločenské prostredie (Baumgartner, Rauter, 2017). Napriek tomu mnohé existujúce podniky zápasia s integráciou udržateľných stratégií do svojich dlhodobých plánov a čelia pritom rôznym prekážkam. Jedným z dôvodov tejto zdržanlivosti je obava zo strát v krátkodobom horizonte, ktoré môže sprevádzať zmena strategického smerovania. Avšak pri správnej optimalizácii procesov môžu podniky dosahovať lepšie ekonomické výsledky a získať konkurenčné výhody v dlhodobom horizonte (Beusch et al., 2022). Transformácia firemných stratégií smerom k udržateľnosti si vyžaduje adaptáciu na podmienky v podnikateľskom prostredí, aby bolo možné dlhodobo prosperovať. Často sa diskutuje o posilnení spojenia medzi inovačným priemyslom 4.0 a cirkulárnou ekonomikou, čo by mohlo viesť k väčšej udržateľnosti podnikov. Pred podnikmi stojí ešte dlhá cesta transformácie, ktorá bude vyžadovať zapracovanie nových poznatkov a riešení do legislatívy, čo by mohlo podniky motivovať k strategickým rozhodnutiam smerujúcim k udržateľnosti (Alkaraan et al., 2022).

Mnohé firmy sa dlhodobo vyhýbali zavádzaniu moderných technológií, či už kvôli ochrane imidžu značky alebo z dôvodu dodržiavania tradícií v rámci svojho odvetvia. Avšak v dnešnej dobe, ktorá je založená na dátach a analýzach, sú tieto technológie kľúčové pre efektívne fungovanie podnikov a významne prispievajú k zhodnoteniu investovaného kapitálu. Preto sa mnoho spoločností obracia k novým, inováčnym technológiám a procesom, ktoré zlepšujú ich operácie (Pantano et al., 2022).

Jedným zo strategických noviniek je aj implementácia programov, ktoré umožňujú zákazníkom vyjadriť svoje názory na produkty a priamo vplývať na ich konečnú podobu. Tento prístup má za cieľ zlepšiť porozumenie potrebám zákazníkov, získať konkurenčnú výhodu a byť otvorený externým postrehom, čo napomáha tvorbe produktov v súlade s preferenciami zákazníkov (Morgan et al., 2021).

Okrem toho, jednou z dlhodobou overených taktík, ktorá sa môže považovať za inovatívnu v niektorých kontextoch, je outsourcing určitých procesov na externé spoločnosti, hlavne s cieľom zníženia nákladov a zvýšenia efektivity (Gambal et al., 2022). Tento prístup umožňuje firmám sústrediť sa na svoje kľúčové kompetencie, zatiaľ čo delegujú iné operácie, ktoré môžu byť efektívnejšie spracované externými partnermi.

V podnikoch, ktoré uplatňujú inovatívny prístup, sa vývoj strategického manažmentu čoraz viac opiera o znalostnú ekonomiku, ktorá je založená na efektívnom využívaní informácií, dát a podnikových procesov. Zároveň sa kladie veľký dôraz na najnovšie technológie implementované v podnikovej praxi. Zavádzanie nových, efektívnejších procesov a využívanie inovatívnych technológií prispieva nielen k zefektívneniu operácií v jednotlivých podnikoch, ale tiež pomáha znižovať ich negatívne dopady na životné prostredie (Ghasemi et al., 2021).

Dnešné podniky stoja pred výzvou integrovania udržateľnosti a inovácií do svojich strategických manažérskych praxí viac než kedykoľvek predtým. Proces transformácie k udržateľnejšiemu a zároveň efektívnejšiemu podnikaniu je komplexný, no nesmierne dôležitý pre zabezpečenie dlhodobej prosperity a pozitívneho vplyvu na spoločnosť aj životné prostredie. Tento proces vyžaduje nielen nové prístupy k technológiám a procesným inováciám, ale aj hĺbkové pochopenie a rešpektovanie ekologických a sociálnych aspektov podnikania, ktoré sú dnes pre zákazníkov čoraz dôležitejšie. Firmy musia byť ochotné prijímať a adaptovať sa na nové technológie a prístupy, ktoré im môžu pomôcť nielen znižovať náklady a zvyšovať efektivitu, ale tiež zlepšovať svoje vnímanie v očiach verejnosti a zákazníkov, ktorí uprednostňujú spoločnosti zodpovedne prístupujúce k životnému prostrediu a spoločnosti. Taktiež je kľúčové, aby manažment spoločností nevidel inovácie a udržateľnosť ako bremeno alebo výzvu, ale ako príležitosť k zlepšeniu a diferenciacii na trhu. Prijatie udržateľných a inovatívnych stratégií je nevyhnutné pre firmy, ktoré chcú zostať relevantné a úspešné v rýchlo sa meniacom svete. Integrácia týchto prístupov do každodennej praxe a dlhodobých strategických plánov nie je len otázkou podnikateľskej etiky alebo imidže, ale stáva sa základnou súčasťou podnikateľského úspechu a udržateľného rastu.

## **2.2 Nástroje strategických analýz**

V tejto časti bude zameraná pozornosť na nástroje strategických analýz, ktoré predstavujú základ pre tvorbu a implementáciu účinných podnikových stratégií. Strategické analýzy umožňujú organizáciám pochopiť svoje vnútorné silné a slabé stránky, ako aj externé príležitosti a hrozby (Gallo et al., 2019). Tieto nástroje poskytujú cenné informácie, ktoré pomáhajú v rozhodovacom procese, umožňujú lepšie pochopiť konkurenčné prostredie a identifikovať kritické faktory ovplyvňujúce úspech firmy na trhu.

### **2.2.1 SWOT analýza**

SWOT analýza je strategický nástroj používaný na identifikáciu a hodnotenie silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb organizácie. Tento model umožňuje podnikom analyzovať interné a externé faktory, ktoré môžu ovplyvniť ich schopnosť dosiahnuť strategické ciele. SWOT analýza je široko využívaná v rôznych oblastiach manažmentu z dôvodu svojej jednoduchosti a efektivity pri plánovaní strategického smerovania (Verma, 2022).

SWOT analýza sa často definuje ako proces, ktorý umožňuje organizácii systematicky identifikovať a vyhodnotiť kľúčové silné a slabé stránky vnútri organizácie, ako aj príležitosti a hrozby vo vonkajšom prostredí. Tento proces je základom pre strategické plánovanie, pretože poskytuje jasný prehľad o tom, kde sa organizácia nachádza, a umožňuje stanoviť ciele a stratégie založené na reálnych dátach a trendoch. V kontexte riadenia zmeny sa SWOT analýza používa ako nástroj na identifikáciu interných a externých faktorov, ktoré môžu ovplyvniť úspech navrhovaných zmien. Táto analýza umožňuje manažérom a tímovým lídrom pripraviť sa na možné prekážky a využiť príležitosti, ktoré môžu podporiť transformačné iniciatívy a zabezpečiť ich úspešnú implementáciu. SWOT analýza sa tiež používa na analýzu konkurenčného prostredia firmy. Táto perspektíva zdôrazňuje využitie analýzy na odhalenie jedinečných vlastností a zdrojov firmy, ktoré ju môžu odlišovať od konkurencie. Zároveň umožňuje identifikovať externé hrozby a vypracovať obranné stratégie, ktoré chránia firmu pred konkurenčnými tlakmi a nepriaznivými trhovými podmienkami (Gurčík, 2018).

**Silné stránky (Strengths)** sú interné atribúty a zdroje, ktoré podporujú úspešné dosahovanie cieľov organizácie. Patria sem všetky pozitívne aspekty, ktoré firma môže využiť ako výhodu vo svojom prostredí. To môže zahŕňať široké spektrum faktorov, od finančnej stability, cez inovatívne technológie, patentované produkty, silnú značku, efektívne procesy, kvalifikovaný personál, až po lojálnu zákaznícku základňu. Silné stránky pomáhajú firme zvýšiť jej konkurencieschopnosť a posilniť jej postavenie na trhu (Nagyová et al., 2018).

**Slabé stránky (Weaknesses)** sú interné faktory, ktoré môžu obmedziť alebo brániť organizácii v dosahovaní jej cieľov. Ide o oblasti, v ktorých firma stráca na konkurencii alebo čelí výzvam, ktoré si vyžadujú zlepšenie. Slabé stránky môžu zahŕňať nedostatky v produktoch alebo službách, obmedzené zdroje, slabosti v interných procesoch, nedostatočné využívanie trhového potenciálu, zastaranú technológiu alebo nedostatky v oblasti výskumu a vývoja (Cox, 2021).

**Príležitosti (Opportunities)** predstavujú externé faktory alebo trendy, ktoré organizácia môže využiť vo svoj prospech. Sú to okolnosti mimo kontrolu firmy, ktoré môžu byť využité na zvýšenie predaja, expanziu na nové trhy, zlepšenie produktov alebo služieb, či na získanie nových zákazníkov. Príležitosti môžu vzniknúť z technologického pokroku, zmeny v legislatíve, zmeny v demografických trendoch, alebo z nových spotrebiteľských trendov a preferencií (Nagyová et al., 2018).

**Hrozby (Threats)** sú externé výzvy, ktoré podľa Zentkové (2015) môžu mať negatívny vplyv na úspech a stabilitu organizácie. Patria sem faktory, ktoré firma nemôže priamo kontrolovať, ale musí sa s nimi vyrovnávať alebo ich minimalizovať.

Hrozby môžu prameniť z rastúcej konkurencie, nepriaznivých ekonomických podmienok, politických nestabilit, legislatívnych zmien, technologických zmien alebo zmeny v preferenciách a potrebách zákazníkov. Identifikácia hrozieb umožňuje organizácii pripraviť sa a vytvoriť plány na ich delenie alebo minimalizovanie ich vplyvu (Zentková, 2015).

Na základe uvedeného možno konštatovať, že SWOT analýza poskytuje komplexný rámec pre hodnotenie a porozumenie interného a externého prostredia organizácie. Tento strategický nástroj je základom pre vývoj efektívnych stratégií, ktoré využívajú silné stránky a príležitosti organizácie, zatiaľ čo znižujú vplyv slabých stránok a hrozieb.

## 2.2.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza je strategický nástroj používaný na identifikáciu a analýzu makroekonomických faktorov, ktoré môžu ovplyvniť organizáciu a jej prostredie. PESTLE predstavuje politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a environmentálne faktory. Táto analýza umožňuje firmám lepšie pochopiť vonkajšie prostredie, v ktorom pôsobia, a prispôbiť svoje stratégie tak, aby zvýšili svoje šance na úspech a minimalizovali potenciálne riziká (Marmola, 2015).

Analýza makroprostredia je zásadná pre odhalenie jeho štruktúry a existujúcich vzťahov, na základe ktorých je možné identifikovať potenciálne príležitosti a hrozby, ktoré sa nachádzajú v tomto prostredí. Jednotlivé komponenty makroprostredia zahŕňajú demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne prostredie. Demografické prostredie sa skladá z obyvateľstva, jeho počtu, hustoty zaľudnenia, pohlavia, veku a ďalších demografických faktorov, ktoré sú kritické pre marketing, pretože ľudia tvoria trh. Ekonomické prostredie zahŕňa faktory, ktoré ovplyvňujú kúpyschopnosť a výdavky spotrebiteľov. Prírodné prostredie obsahuje prírodné zdroje, ktoré sú využívané ako vstupy do výrobných procesov a je dôležité sledovať trendy ako nedostatok surovín, zmeny nákladov na energiu a environmentálne regulácie. Technologické prostredie, charakterizované rýchlym technologickým pokrokom a vývojom nových produktov, významne ovplyvňuje spoločenský vývoj a prináša široké možnosti pre inovácie. Politické prostredie tvoria vládne politiky a zákony, ktoré môžu významne obmedzovať alebo podporovať činnosti firiem a jednotlivcov, zatiaľ čo kultúrne prostredie, formované sociálnymi hodnotami, názormi a správaním ľudí, ovplyvňuje spotrebiteľské preferencie a trhové trendy. Každý z týchto aspektov makroprostredia hrá kľúčovú rolu v strategickom plánovaní a pomáha firmám prispôbiť sa a reagovať na dynamicky sa meniace vonkajšie podmienky (Urban, 2018).

Obrázok 3 PESTLE analýza



Zdroj: Ibis World (2024)

Politické faktory zahŕňajú vládnu politiku, politickú stabilitu či nestabilitu v krajinách, kde firma pôsobí, ako aj politické rozhodnutia, ktoré môžu ovplyvniť obchodné prostredie. Patria sem aj daňové politiky, obchodné tarify, obmedzenia zahraničného obchodu a politické vzťahy medzi štátmi. Ekonomické faktory sa týkajú celkovej ekonomickej situácie, ktorá môže ovplyvniť spotrebnú schopnosť a dopyt po produktoch a službách. Zahŕňajú ekonomický rast, úrokové sadzby, mieru inflácie, výmenné kurzy a celkovú ekonomickú stabilitu (Fotr, 2020). Sociálne faktory analyzujú demografické zmeny, zmeny v spotrebiteľských trendoch, zmeny v životnom štýle a spoločenských hodnotách (Perera, 2017).

Tieto faktory môžu podľa Marmola (2015) ovplyvniť dopyt po produktoch a službách a odhaľujú príležitosti na trhoch. Technologické faktory zahŕňajú inovácie, technologický vývoj a rýchlosť technologických zmien, ktoré môžu mať vplyv na trh, produkty, služby a operačné procesy firmy. Dôležité je sledovať nové technológie, patentové zákony a výdavky na výskum a vývoj.



Legislatívne faktory sa týkajú zákonov a predpisov, ktoré regulujú odvetvie, v ktorom firma pôsobí. Zahŕňajú právne požiadavky týkajúce sa zamestnanosti, ochrany spotrebiteľa, ochrany životného prostredia, bezpečnosti produktov a súladu s normami. Environmentálne faktory zohľadňujú vplyv na životné prostredie a zahŕňajú klimatické zmeny, recykláciu, udržateľnosť zdrojov a obmedzenia týkajúce sa emisií. Firmy sa musia zaoberať environmentálnymi výzvami a tlakmi a prispôbiť svoje stratégie tak, aby podporovali udržateľnosť (Marmola, 2015).

PESTLE analýza ponúka organizáciám komplexný pohľad na širšie makroekonomické prostredie, v ktorom pôsobia, umožňujúcim lepšie predvídať možné zmeny, ktoré by mohli ovplyvniť ich budúcnosť. Tento strategický nástroj pomáha firmám pri vytváraní pružných a informovaných stratégií, ktoré berú do úvahy širokú škálu externých faktorov, zabezpečujúcich dlhodobú udržateľnosť a úspech. PESTLE analýza je obzvlášť užitočná v kontexte globalizácie, keď firmy expandujú na medzinárodné trhy alebo keď sa pripravujú na vstup do nových geografických oblastí. Rozpoznanie politických rizík, ekonomických podmienok, sociokultúrnych trendov, technologických inovácií, legislatívnych požiadaviek a environmentálnych výziev v nových alebo existujúcich trhoch umožňuje spoločnostiam lepšie navigovať v komplexnom medzinárodnom prostredí. Strategické využitie tejto analýzy pomáha firmám identifikovať kľúčové faktory, ktoré môžu významne ovplyvniť ich operácie a strategické rozhodovania, a tým im umožniť vyhnúť sa potenciálnym pasciam a využiť možné príležitosti na rast. V dôsledku technologického pokroku sa PESTLE analýza stáva ešte relevantnejšou, keďže firmy musia zohľadňovať rýchlosť inovácií a ich potenciálny vplyv na trh. Technologické faktory sú často najdynamickejšie zložky PESTLE analýzy, pretože technologický vývoj môže rýchlo zmeniť konkurenčné prostredie a zastarané technológie môžu znižovať konkurencieschopnosť firiem. Preto je dôležité, aby organizácie neustále monitorovali najnovšie technologické trendy a prispôbili svoje stratégie tak, aby boli v súlade s technologickým pokrokom, čím zabezpečia svoje dlhodobé prežitie a prosperitu. Táto analýza tiež poskytuje cenné informácie pre fázu strategického plánovania a tvorby scenárov. Využívaním komplexného a podrobného pohľadu na makroekonomické faktory môžu firmy lepšie predvídať budúce výzvy a príležitosti. Strategické plánovanie s pomocou scenárových analýz umožňuje firmám pripraviť viacero strategických alternatív a pripraviť sa na rôzne možné budúcnosti. To je kľúčové v dnešnej neistote a rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí, kde flexibilita a schopnosť rýchlej adaptácie môžu znamenať rozdiel medzi úspechom a neúspechom na trhu.

### **2.2.3 Porterova analýza piatich síl**

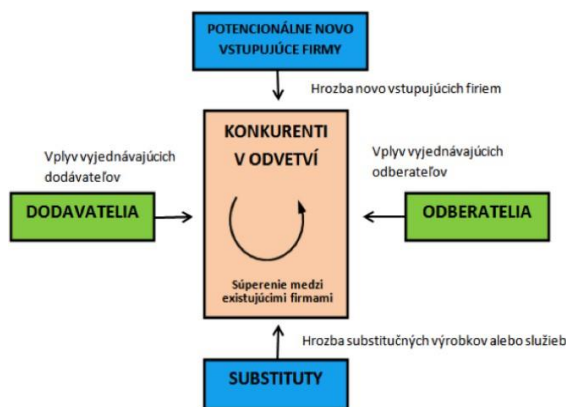
Porterova analýza piatich síl, vytvorená Michaelom E. Porterom v roku 1979, poskytuje strategický rámec, ktorý umožňuje organizáciám analyzovať konkurenčné prostredie v ich odvetví. Tento model identifikuje päť kľúčových síl, ktoré spoločne určujú intenzitu konkurencie a atraktivitu trhu alebo odvetvia. Tieto sily ovplyvňujú ziskovosť a stratégie firiem, a preto je dôležité, aby ich manažéri pochopili a zohľadnili pri formulovaní svojich podnikateľských stratégií (Karlíček et al., 2018).

Analýza začína posudzovaním, aké ľahké alebo ťažké je pre nové spoločnosti vstúpiť do daného odvetvia. Vysoké bariéry vstupu, ako sú napríklad potreba veľkých začiatkových investícií, prísne regulačné požiadavky alebo silné značky existujúcich spoločností, môžu znížiť hrozbu nových konkurentov. Naopak, nízke vstupné bariéry umožňujú ľahší vstup nových hráčov, čo zvyšuje konkurenčný tlak. Následne sa posudzuje vplyv, ktorý majú dodávatelia na podnikanie. Silná vyjednávacía pozícia dodávateľov môže spoločnostiam sťažiť udržanie nízkych nákladov, čo môže mať negatívny dopad na marže a celkovú konkurencieschopnosť (Fotr, 2020).

Rovnako dôležitá je aj podľa Fotr (2020) mocnosť odberateľov, ktorá umožňuje zákazníkom ovplyvňovať ceny a podmienky nákupu. Keď odberatelia majú silnú vyjednávaciu pozíciu, môžu tlačiť na zníženie cien, čím výrazne ovplyvňujú ziskovosť odvetvia.

Analýza sa podľa Fotra (2020) ďalej zameriava na hrozbu náhradných produktov a služieb, ktoré môžu ponúknuť alternatívu k tradičným výrobkom firmy. Prítomnosť atraktívnych a cenovo dostupných náhrad môže obmedziť schopnosť firiem zvyšovať ceny a udržiavať si zákazníkov. Nakoniec, Porterova analýza skúma rivalitu medzi existujúcimi konkurentmi v odvetví. Intenzívna konkurencia môže viesť k cenovým vojnám, inováciám a marketingovým stratégiám, ktoré môžu erodovať ziskovosť firiem (Blažek, 2014).

Obrázok 4 Porterov model piatich konkurenčných síl



Zdroj: Karlíček et al. (2018)

Porterova analýza piatich síl je nástroj, ktorý firmám umožňuje nielen hodnotiť súčasný stav ich odvetvia, ale aj predvídať budúce trendy. Vzhľadom na rýchlo sa meniace trhové podmienky je dôležité, aby firmy neustále monitorovali a aktualizovali svoje stratégie založené na tejto analýze. V kontexte globalizácie a technologického pokroku môže Porterova analýza pomôcť firmám rozpoznať nové príležitosti pre rast a expanziu. Identifikácia potenciálnych nových trhov alebo produktových línií môže byť kľúčová pre udržanie konkurencieschopnosti a inovatívneho ducha v rámci organizácie. V rámci Porterovej analýzy je dôležité zväžiť aj možnosť strategických aliancií a partnerstiev. Vo svete, kde sú zdroje často obmedzené a konkurencia tvrdá, môže spolupráca s inými firmami poskytnúť výhody v podobe zdieľania zdrojov, technológií alebo trhového prístupu. Spoločné podniky alebo partnerstvá môžu firmám umožniť rýchlejšie reagovať na trhové zmeny a efektívnejšie čeliť hrozbám od konkurentov (Lassere, 2017).

Okrem externých faktorov, Porterova analýza zdôrazňuje aj potrebu interného hodnotenia a sebareflexie. Firmy by mali pravidelne posudzovať svoje interné procesy a zdroje, aby identifikovali možné interné slabosti, ktoré by mohli ohroziť ich strategické ciele. Toto vnútorné preskúmanie môže zahŕňať všetko od hodnotenia pracovnej sily, cez inovačné schopnosti, až po finančnú stabilitu. Implementácia ekologických a udržateľných praktík môže byť tiež dôležitým faktorom v Porterovej analýze. V dnešnej dobe si spotrebitelia a regulačné orgány čoraz viac všimajú environmentálny dopad podnikateľských operácií. Firmy, ktoré integrujú udržateľné metódy do svojich operácií, môžu znížiť možné environmentálne hrozby a zároveň si zabezpečiť lojalitu zákazníkov a pozitívne verejné vnímanie. Využitie digitálnych technológií a dátových analýz môže posilniť schopnosť firiem efektívne reagovať na Porterovu analýzu piatich síl (Lassere, 2017).

Využitím pokročilých analytických nástrojov môžu firmy lepšie rozumieť zložitostiam svojho odvetvia a predvídať zmeny, ktoré by mohli ovplyvniť ich trhovú pozíciu. Táto digitálna transformácia umožňuje firmám rýchlejšie a presnejšie rozhodovanie, čo je zásadné pre udržanie konkurenčnej výhody v rýchlo sa meniacom prostredí (Lassere, 2017).

Táto analýza poskytuje firmám komplexný pohľad na vonkajšie sily, ktoré formujú konkurenčné prostredie, a umožňuje im prispôsobiť svoje stratégie tak, aby optimalizovali svoje silné stránky, minimalizovali slabé stránky a najlepšie využili príležitosti, ktoré im prostredie ponúka. V konečnom dôsledku je Porterova analýza piatich síl kľúčová pre organizácie, ktoré chcú udržať a zlepšiť svoju pozíciu na trhu v kontexte neustále sa meniaceho a výzvami nabitých globálneho obchodného prostredia.

#### **2.2.4 Analýza mikroprostredia pomocou modelu 4C**

Analýza mikroprostredia pomocou modelu 4C je zásadným nástrojom pre organizácie, ktoré sa snažia pochopiť dynamiku trhu a konkurenčné prostredie, v ktorom pôsobia. Model 4C, ktorý sa zameriava na zákazníka (Customer), náklady (Cost), komfort (Convenience) a komunikáciu (Communication), poskytuje firmám ucelený pohľad na faktory ovplyvňujúce ich každodenné operácie a strategické rozhodovanie z perspektívy mikroprostredia.

Základom tohto modelu 4C je porozumenie zákazníkovi – jeho potrebám, želaniam a správaniu. Analyzovaním zákazníckeho správania a preferencií môžu firmy lepšie prispôsobiť svoje produkty a služby, aby zodpovedali očakávaniam trhu. Zameranie sa na zákazníka umožňuje firmám identifikovať nové príležitosti na trhu a zároveň posilniť lojalitu a spokojnosť svojich zákazníkov. Náklady, ktoré zákazníci vnímajú pri kúpe a používaní produktov alebo služieb, presahujú čistú cenu nákupu. Zahŕňajú čas, úsilie a emocionálne investície spojené s výberom, nákupom a používaním. Pochopením celkových nákladov zákazníka môžu firmy prispôsobiť svoje cenové stratégie, aby zvýšili percepciu hodnoty a zlepšili konkurenčnú pozíciu. V dnešnej dobe je pre zákazníkov čoraz dôležitejšie, ako ľahko môžu produkty alebo služby nájsť, zakúpiť a používať. Pohodlie sa teda stáva kritickým faktorom v rozhodovaní zákazníkov (Fotr, 2020). Firmy musia zabezpečiť, aby ich produkty boli dostupné tam, kde a kedy ich zákazníci potrebujú, a to prostredníctvom efektívnej distribúcie, prístupnej predajnej siete a užívateľsky prívetivých online platforiem. Komunikácia v modeli 4C prekračuje tradičné reklamné a promočné aktivity a zahŕňa celé spektrum interakcií medzi firmou a jej zákazníkmi. V dnešnej vzájomne prepojenej digitálnej dobe je dôležité vybudovať dvojsmernú komunikáciu, ktorá podporuje spätnú väzbu a angažovanosť zákazníkov. Efektívna komunikácia pomáha firmám lepšie pochopiť potreby svojich zákazníkov a posilňuje vzťahy s nimi (Šafrová Drážilová, 2019).

Model 4C poskytuje firmám strategický rámec pre analýzu mikroprostredia s dôrazom na zákaznícku perspektívu a trhovú dynamiku. Umožňuje organizáciám lepšie navigovať v komplexnom a konkurenčnom prostredí s cieľom dosiahnuť udržateľný rast a zlepšiť svoju trhovú pozíciu. Rovnako je užitočný pri identifikácii možností na diferenciáciu produktov a služieb vo veľmi konkurenčných trhoch. Pri analýze nákladov a pohodlia môžu firmy objaviť inovatívne spôsoby, ako zjednodušiť nákupné procesy alebo znižovať celkové náklady pre zákazníkov, čím im ponúknu jedinečnú hodnotu, ktorá ich odlíši od konkurencie. Toto môže zahŕňať zlepšenie online nákupných platforiem, optimalizáciu logistiky, prispôbenie produktového portfólia potrebám zákazníkov alebo poskytnutie pridaných služieb, ktoré zvyšujú celkový zákaznícky zážitok. Začlenenie technologických inovácií do komponentov modelu 4C tiež otvára nové príležitosti pre firmy (Henry, 2021).

Využitím moderných dátových analytických nástrojov môžu organizácie lepšie rozumieť správaniu zákazníkov a predvídať trhové trendy. Tieto informácie umožňujú presnejšie cielenie trhových segmentov a personalizáciu komunikačných stratégií. Technológia môže taktiež zvýšiť efektivitu a pohodlie pre zákazníka prostredníctvom automatizovaných služieb, ako sú chat-boty alebo personalizované odporúčania založené na umelom INTEKTE. Ďalším kľúčovým aspektom, ktorý model 4C zdôrazňuje, je význam udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti. Firmy, ktoré aktívne komunikujú svoje úsilie o udržateľnosť a spoločenské hodnoty, môžu posilniť svoje vzťahy so zákazníkmi, ktorí dávajú prednosť etickým a environmentálne zodpovedným značkám. Toto môže viesť k zvýšeniu lojality zákazníkov a môže tiež otvoriť dvere k novým trhovým príležitostiam v sektoroch, kde sú etika a udržateľnosť prioritou (Hill, a kol. 2014). Implementácia modelu 4C vyžaduje od firiem komplexné a strategické plánovanie, ktoré zahŕňa detailné pochopenie každého aspektu zákazníckej cesty. To znamená, že firmy musia neustále monitorovať a hodnotiť efektívnosť svojich taktík v oblastiach cien, pohodlia, komunikácie a zákazníckej skúsenosti, aby mohli pružne reagovať na meniace sa podmienky trhu a dynamiku zákazníckych potrieb.

### 2.2.5 Hodnotový reťazec Michaela Portera

Hodnotový reťazec Michaela Portera je koncepcia zavedená v jeho práci „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“ (1985). Tento model analyzuje interné činnosti organizácie s cieľom identifikovať oblasti, kde sa vytvára hodnota pre zákazníka a kde je možné dosiahnuť konkurenčnú výhodu (Fritzsche, 2015). Hodnotový reťazec je rozdelený na primárne a podporné aktivity, ktoré spoločne prispievajú k celkovému vytvoreniu hodnoty produktu alebo služby.

Primárne aktivity:

- **vstupná logistika** - zahŕňa procesy prijímania, skladovania a distribúcie surovín;
- **operácie** - odkazuje na procesy transformácie vstupov (surovín, práce) na výstupy (hotové produkty);
- **výstupná logistika** - zaoberá sa distribúciou hotového produktu ku koncovému zákazníkovi;
- **marketing a predaj** - zahŕňa činnosti potrebné na prezentáciu produktu na trhu a jeho predaj zákazníkovi;
- **služby** - odkazuje na podporu poskytovanú zákazníkovi po predaji, vrátane zákazníckej podpory, údržby a opráv (Porter, 2008).

Podporné aktivity:

- **obstarávanie** - týka sa procesu nákupu vstupov potrebných na výrobný proces spoločnosti, ako sú suroviny, zariadenia a služby;
- **technologický vývoj** - zahŕňa činnosti súvisiace s vývojom produktov a procesov, ako sú výskum a vývoj, automatizácia a dizajn;
- **manažment ľudských zdrojov** - odkazuje na nábor, výber, školenie, rozvoj a motiváciu zamestnancov;
- **infraštruktúra firmy** - zahŕňa činnosti ako plánovanie, financovanie, účtovníctvo a právne služby, ktoré podporujú celú organizáciu (Porter, 2008).

Cieľom analýzy hodnotového reťazca je identifikovať miesta, kde môže firma vytvárať väčšiu hodnotu pre svojich zákazníkov alebo znížiť náklady, a tým zlepšiť svoju celkovú konkurenčnú pozíciu. Organizácie, ktoré efektívne spravujú a optimalizujú svoje činnosti v hodnotovom reťazci, môžu dosiahnuť vyššiu ziskovosť a vytvoriť pevný základ pre udržateľnú konkurenčnú výhodu (Fotr, Souček, 2019). Hodnotový reťazec tak poskytuje strategický pohľad na interné procesy organizácie, umožňuje identifikovať kľúčové oblasti pre inováciu a zefektívnenie a zároveň odhaľuje potenciál pre diferenciaciu produktov a služieb na trhu.

## **2.2.6 Modely strategických skupín a mapovanie strategických skupín**

Modely strategických skupín a mapovanie strategických skupín sú nástroje používané v rámci strategického manažmentu k analýze konkurenčného prostredia odvetvia. Tieto metódy umožňujú firmám identifikovať rôzne skupiny konkurentov v rámci odvetvia, ktoré majú podobné obchodné stratégie alebo konkurenčné prístupy. Rozpoznanie a analýza týchto skupín pomáhajú firmám pochopiť štruktúru odvetvia, dynamiku konkurencie a potenciálne príležitosti alebo hrozby (Plamínek, 2014).

### **Modely strategických skupín**

Strategická skupina predstavuje súbor firiem v danom odvetví, ktoré majú podobné charakteristiky, strategické postavenie alebo konkurenčné prístupy. Faktory, ktoré môžu určovať príslušnosť k strategickým skupinám, zahŕňajú rozsah ponúkaných produktov, trhové segmenty, ktoré firma obsluhuje, používané technológie, distribučné kanály, cenové stratégie, úroveň kvality produktov a služieb, a iné strategické dimenzie (Galo, 2013).

### **Mapovanie strategických skupín**

Mapovanie strategických skupín je vizuálna technika, ktorá umožňuje graficky znázorniť pozíciu rôznych firiem alebo skupín v rámci odvetvia na základe dvoch alebo viacerých kľúčových strategických dimenzií. Táto metóda pomáha identifikovať, ako sú jednotlivé firmy alebo strategické skupiny od seba oddelené z hľadiska ich konkurenčných stratégií a ako sú rozmiestnené v konkurenčnom priestore odvetvia (Slávik, 2014).

Mapovanie poskytuje užitočné prehľady o:

- hustote konkurencie v rôznych častiach trhu;
- potenciálnych bariérach pre vstup alebo pohyb medzi skupinami;
- príležitostiach pre diferenciaciu alebo identifikácii neobsadených alebo menej konkurenčných priestorov na trhu;
- rizikách spojených s prípadnými zmenami v konkurenčnom prostredí, napríklad pri vstupe nových konkurentov alebo pri technologických inováciách (Wilkinson, Kannan, 2014).

Gallo (2013) dodáva, že použitím modelov strategických skupín a mapovania môžu firmy lepšie rozumieť svojmu postaveniu voči konkurentom a identifikovať strategické možnosti, ktoré by mohli využiť na zlepšenie svojej pozície na trhu. Tieto nástroje umožňujú firmám analyzovať konkurenčné dynamiky na podrobnejšej úrovni a prispôbiť svoje stratégie tak, aby využívali svoje silné stránky a minimalizovali slabé stránky vo vzťahu ku konkurencii (Fotr, Souček, 2019). V konečnom dôsledku, porozumenie strategickým skupinám v odvetví umožňuje firmám efektívnejšie navigovať v komplexnom a konkurenčnom prostredí. Dynamika trhu neustále ovplyvňuje formovanie a reštrukturalizáciu strategických skupín. Faktory ako inovácie, zmeny v zákonných reguláciách alebo zmeny v spotrebiteľských trendoch môžu viesť k tomu, že firmy musia svoje stratégie prispôbiť, aby ostali konkurencieschopné. Pravidelné sledovanie týchto zmien a ich vplyv na strategické skupiny pomáha firmám predvídať budúce pohyby na trhu a adekvátne na ne reagovať (Fritzsche, 2015).

Táto flexibilita môže byť kľúčová pre udržanie konkurenčnej výhody a vyhnutie sa stratám trhového podielu. Modely strategických skupín a mapovanie strategických skupín sú často kombinované s inými nástrojmi strategického manažmentu, ako sú Porterova sily, PESTEL analýza alebo SWOT analýza. Toto integrované pristupovanie umožňuje firmám lepšie pochopiť externé a interné faktory, ktoré ovplyvňujú ich operácie. Využitím týchto nástrojov spoločne môžu firmy vytvárať robustnejšie a viac ucelené stratégie, ktoré zohľadňujú širokú škálu vplyvov a možností (Fritzsche, 2015).

Praktické aplikácie modelov strategických skupín a mapovania strategických skupín možno najlepšie ilustrovať na príkladoch konkrétnych firiem a odvetví, kde tieto metódy priniesli významné výhody. Napríklad v automobilovom priemysle, kde sa trh často delí na segmenty založené na cenovej úrovni a type vozidla, môžu firmy využiť mapovanie strategických skupín na identifikáciu príležitostí pre inovácie v elektrických a hybridných vozidlách. Ďalší príklad môže pochádzať z farmaceutického priemyslu, kde firmy využívajú strategické skupiny na diferenciáciu svojich produktov v oblastiach, ako sú generické lieky alebo biotechnológie.

## **2.3 Metodika práce**

V tejto časti diplomovej práce sa zaoberáme pracovnými postupmi a metodikou spracovania práce, použitými vedeckými metódami skúmania, spôsobom získavania informácií.

V diplomovej práci uplatníme kombinovanú metodiku, ktorá nám umožní preskúmať a analyzovať globálnu stratégiu spoločnosti Apple. Táto metodika bude zahŕňať viaceré analytické prístupy a techniky, aby sme získali ucelený pohľad na spoločnosť a jej konkurenčné prostredie.

### **Literárna rešerš**

Ako základ našej analýzy využijeme literárnu rešerš, ktorá nám poskytne teoretický základ pre naše skúmanie. Preskúmajme existujúce literárne zdroje zaoberajúce sa strategickým manažmentom, marketingovými stratégiami a modelmi, ktoré sú relevantné pre našu prácu. To zahŕňa odborné články, knihy, prípadové štúdiá a iné akademické zdroje, ktoré poskytnú teoretický rámec pre analýzu.

### **Analýza sekundárnych údajov**

Sekundárne údaje o spoločnosti Apple získame z verejne dostupných zdrojov, ako sú ročné správy, články, tlačové správy, štúdiá a finančné výkazy. Tieto údaje nám poskytnú prehľad o histórii spoločnosti, jej súčasnom postavení na trhu, finančnej výkonnosti, strategických iniciatívach a konkurenčných výhodách.

### **SWOT a PESTEL analýzy**

Kľúčovou súčasťou našej analýzy bude použitie SWOT (Silné stránky, Slabé stránky, Príležitosti, Hrozby) a PESTEL (Politické, Ekonomické, Sociálne, Technologické, Ekologické, Legislatívne faktory) analýz. Tieto nástroje nám umožnia identifikovať interné silné a slabé stránky spoločnosti Apple, ako aj externé príležitosti a hrozby, ktoré môžu ovplyvniť jej strategické smerovanie.

### **Analýza odvetvia a Porterove modely**

Ďalej preskúmajme odvetvie, v ktorom Apple pôsobí, s využitím Porterovej analýzy piatich síl, aby sme posúdili konkurenčné prostredie a faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť v odvetví. Táto analýza nám poskytne ucelený pohľad na mocnosť dodávateľov, mocnosť odberateľov, hrozbu nových vstupov, hrozbu náhradných produktov a rivalitu medzi existujúcimi konkurentmi.

## **Hodnotový reťazec**

Na doplnenie analýzy je tiež aplikovaný model hodnotového reťazca Michaela Portera na identifikáciu hlavných aktivít v rámci spoločnosti Apple, ktoré pridávajú hodnotu pre jej zákazníkov a umožňujú spoločnosti udržať si konkurenčnú výhodu.

Tento integrovaný prístup nám umožní komplexne pochopiť globálnu stratégiu spoločnosti Apple a identifikovať kľúčové faktory, ktoré prispievajú k jej úspechu. Na základe analýzy potom budeme možné formulovať odporúčania pre optimalizáciu strategického smerovania spoločnosti v kontexte neustále sa meniaceho globálneho trhového prostredia.

### 3 Analytická časť práce

V analytickej časti práce bude venovaná pozornosť podrobnej analýze spoločnosti Apple Inc., pričom bude skúmaná jej história, organizačná štruktúra, poslanie a ciele, marketingové stratégie a globálna pôsobnosť. Rozobrané budú kľúčové prvky, ktoré prispeli k jej úspechu na svetovom trhu, a pomocou interných a externých analýz budú identifikované faktory ovplyvňujúce jej konkurencieschopnosť. Na základe získaných poznatkov budú navrhnuté odporúčania pre ďalší rozvoj a upevnenie pozície spoločnosti na trhu.

#### 3.1.1 Charakteristika vybranej spoločnosti

Spoločnosť Apple Inc., ďalej len „Apple“, predstavuje kľúčového hráča v technologickom sektore 21. storočia. Pionierskym uvedením radu osobných počítačov Macintosh v roku 1984 si spoločnosť vybudovala reputáciu inovátora v oblasti priemyselného dizajnu, pričom jej produkty sa vyznačujú intuitívnym a užívateľsky prívetivým rozhraním. Po odchode zakladateľa Steva Jobsa na konci 80. rokov 20. storočia čelila Apple obdobiu krízy. Avšak rok 1997 značil začiatok novej éry dynamického rastu. Od roku 2011 je Apple považovaná za jednu z najinovatívnejších a finančne najúspešnejších firiem na svete, aj keď jej úspechy boli poznačené závažnou chorobou Steva Jobsa, ktorý v roku 2003 čelil diagnóze rakoviny a v roku 2011 jej podľahol. Svet s napätím sledoval, ako sa bude spoločnosť vyvíjať pod vedením Tima Cooka, nástupcu Jobsa, ktorý mal za úlohu udržať legáciu a pokračovať v úspechu značky (Gillam, 2012, s. 12-20). K dnešnému dňu Apple vlastní a prevádzkuje množstvo dcérskych spoločností a pobočiek po celom svete, pričom podľa najnovších informácií z roku 2023 má spoločnosť viac než 160 000 zamestnancov a jej ročné príjmy dosiahli 383,285 miliárd USD, čo z nej robí jednu z najvýznamnejších globálnych korporácií v technologickom priemysle (Apple Inc. 2024).

Obrázok 5 Logo spoločnosti



Zdroj: Apple Inc. (2024)

**Názov spoločnosti:** APPLE Inc.

**Právna forma:** akciová spoločnosť

**Adresa:** 1 Apple Park Way Cupertino , CA , 95014-0642, USA

**Internetová adresa:** www.apple.com

**Vznik spoločnosti:** 1. apríla 1976

**Zakladatelia spoločnosti:** Steve Jobs, Steve Wozniak, Ronald Wayne

**Výkonný riaditeľ:** Timothy D Cook

**Počet zamestnancov:** 161 000

**Ročné príjmy za rok 2023:** 383,285 miliárd USD

Apple Inc. je globálny líder v dizajne, výrobe a distribúcii širokého spektra technologických produktov vrátane smartfónov iPhone, počítačov Mac, tabletov iPad, digitálnych nositeľných zariadení ako Apple Watch, zábavných zariadení Apple TV, ako aj širokého sortimentu príslušenstva a softvérových riešení.



Značka Apple je tiež známa svojimi rozsiahlymi službami, ktoré zahŕňajú digitálny obsah a služby ako App Store, službu streamovania hudby Apple Music, a v posledných rokoch aj streamingovú službu Apple TV+, ktorá spoločnosti otvorila dvere do sveta digitálnej zábavy. Z hľadiska finančnej výkonnosti, Apple si udržuje svoju pozíciu jednej z najziskovejších firiem na svete. iPhone, ktorý bol uvedený na trh pred viac ako desaťročím, zostáva pre spoločnosť hlavným zdrojom príjmov, pričom prináša miliardy dolárov zisku. V rámci svojej ponuky, Apple neustále inovuje a rozširuje svoje produktové línie a služby, vrátane najnovších prírastkov a aktualizácií v rámci svojich nositeľných zariadení a digitálnych služieb. Zaujímavým aspektom finančného úspechu spoločnosti Apple je, že viac než 60 % jej príjmov pochádza z medzinárodných trhov, čo zdôrazňuje jej silnú globálnu prítomnosť a schopnosť apelovať na spotrebiteľov naprieč rôznymi geografickými regiónmi. Táto globálna diverzifikácia príjmov umožňuje Apple minimalizovať riziká spojené s fluktuáciami na jednotlivých trhoch a udržiavať stabilný rast aj v obdobiach regionálnych ekonomických výziev. V posledných rokoch Apple tiež intenzívne investuje do vývoja a integrácie pokročilých technológií, ako sú umelá inteligencia, rozšírená realita a autonómne vozidlá, čo sľubuje ďalšiu evolúciu jej produktového portfólia a služieb v blízkej budúcnosti. Tieto inovačné kroky spoločnosti svedčia o jej záväzku neustále predstavovať revolučné produkty a služby, ktoré formujú technologický priemysel a poskytujú spotrebiteľom výnimočné zážitky (Lashinsky, 2012. s. 52).

### 3.1.2 História spoločnosti

Spoločnosť bola založená v roku 1976 v kalifornskom Cupertino, Apple Inc., pôvodne známa ako Apple Computer a zrodila sa z vizionárskeho snu Stevena Jobsa (1955–2011) a geniality počítačového inžiniera Stephena Wozniaka (1950–). Túto dvojicu spojil cieľ transformovať svet prostredníctvom vývoja počítačov, ktoré by boli prístupné a jednoduché na používanie pre širokú verejnosť. Ich spoločné úsilie sa prvýkrát materializovalo v podobe Apple I v roku 1976 – počítača (Obrázok 7), ktorý sa vyznačoval predovšetkým základnou doskou, klávesnicou a obrazovkou a ponúkal sa za prijateľnú cenu a s vysokou spoľahlivosťou. Nástupca, Apple II, predstavený o rok neskôr, priniesol revolúciu s prvým farebným displejom a zaznamenal obrovský komerčný úspech, čo umožnilo jeho predaj počas desiatich rokov. Naopak, model Apple III uvedený na trh v roku 1980 sa nestretol s očakávaným úspechom. Významným míľnikom pre spoločnosť sa stalo dosiahnutie tržieb v hodnote 1 miliardy dolárov v roku 1982, čím sa Apple stal priekopníkom v sektore osobných počítačov. V roku 1984 bol uvedený Macintosh, ktorý vynikal zväčšenou pamäťou a dvojicou diskových jednotiek. Avšak v roku 1985 došlo k výrazným zmenám v rámci spoločnosti, v dôsledku ktorých Steve Jobs a niektorí ďalší manažéri spoločnosť opustili (Isaacson, 2014, s. 42).

Obrázok 6 Prvý počítač Apple



Zdroj: Apple Inc. (2024)

Na prahu deväťdesiatych rokov minulého storočia sa spoločnosť Apple ocitla na križovatke, pričom si uvedomila, že podmienky, ktoré jej umožnili stať sa technologickým lídrom, sa zásadne zmenili.

V reakcii na túto výzvu vedenie spoločnosti uzavrelo, že pre dlhodobý úspech je nevyhnutné prehodnotiť a prispôbiť svoje strategické plány. Roku 1997 sa Steve Jobs vrátil do Apple a nezadržateľne sa ujal role CEO, čím otvoril novú kapitolu v histórii firmy. Pod jeho vedením Apple predstavil rad inovačných produktov, ktoré zahŕňali revolučný iMac, a neskôr aj rôzne zariadenia s viacdotykovými rozhraniami, ako sú iPod, iPhone a iPad, ktoré definovali nové kategórie produktov a posunuli hranice technológie. Jobs, ktorého osobné bohatstvo sa vďaka úspechom Apple neustále zvyšovalo, sa stal jedným z najbohatších ľudí na svete. V roku 2001 Apple uviedol operačný systém Mac OS X, založený na technológii OPENSTEP a BSD Unix, ktorú získal s akvizíciou spoločnosti NeXT. Tento operačný systém predstavoval významný technický pokrok a položil základy pre budúce inovácie v softvérových a hardvérových riešeniach spoločnosti (Smith, 2014, s. 49).

Spustenie obchodu iTunes Store v roku 2003 znamenalo prelom v distribúcii digitálnej hudby a mediálneho obsahu. Tento obchod ponúkal používateľom možnosť legálne sťahovať hudbu, elektronické knihy, filmy, televízne seriály, podcasty a dokonca aj akademické prednášky, čím výrazne ovplyvnil trh s digitálnym obsahom. V roku 2006 Apple rozšíril svoju výrobnú líniu o počítače poháňané procesormi Intel a tiež predstavil Apple TV, ktoré umožňovalo streamovanie hudby, filmov a televíznych programov priamo na televízne obrazovky domácností. Prvá generácia Apple TV bola prístupná verejnosti v roku 2007 a spoločnosť neustále pracovala na jej vylepšovaní. V júli 2008 bola uvedená aplikácia Remote, ktorá umožnila používateľom iPhone a iných zariadení ovládať Apple TV pomocou svojich zariadení, poskytujúc tak modernú a intuitívnu alternatívu k tradičným diaľkovým ovládaniam (Herzog, 2017).

Od tých čias Apple kontinuálne rozširuje a aktualizuje svoje služby a produktové rady. iTunes Store a Apple TV prešli mnohými vylepšeniami a rozšíreniami, vrátane rozšírenia ponuky o nové formáty a obsah. Apple sa tiež zameriava na inovácie v oblasti streamovacích služieb, čo dokazuje spustenie Apple Music a Apple TV+, ktoré prinášajú exkluzívny hudobný a video obsah. Tieto služby umocňujú ekosystém spoločnosti Apple, poskytujúc používateľom širokú škálu možností pre zábavu a vzdelávanie. V rámci svojho záväzku k inováciám a vylepšeniam spoločnosť Apple naďalej posúva hranice možností digitálneho životného štýlu.

Pod vedením Tima Cooka, ktorý prevzal riaditeľské žezlo v Apple v roku 2011, spoločnosť zažila výrazný rozvoj, pričom na trh uviedla nové generácie iPhoneov, iPadov, iMacov a MacBookov, ako aj inovatívne produkty vrátane Apple Watch a HomePod. Rozvoj technológií sa zrýchlil, a tak sa na modeloch iPhone objavili funkcie ako GPS navigácia, biometrické zabezpečenie pomocou Touch ID a rozpoznávanie tváre, ako aj pokročilé možnosti pre fotografiu a video. Rok 2014 bol svedkom uvedenia revolučného Apple Watch a modelov iPhone 6 a 6 Plus, pričom jednou z najvýznamnejších inovácií sa stala platobná služba Apple Pay, umožňujúca bezkontaktné platby prostredníctvom mobilných telefónov alebo inteligentných hodínok.

V roku 2017 Apple dosiahol obrovský úspech s predajom viac ako 223 miliónov kusov iPhoneov, čo z tohto produktu urobilo najpredávanejšie zariadenie roka. O rok neskôr, v roku 2018, Apple prekročil hranicu trhovej hodnoty 1 bilióna dolárov, čím sa stal prvou americkou firmou, ktorá toto číslo dosiahla. V poslednom období spoločnosť neustále inovuje, predstavujúc nové produkty ako iPad Pro, iPhone 10 a 11, operačný systém macOS Sierra, Apple Pencil a Apple Watch Series 3. V rokoch 2021 až 2023 Apple pokračoval v inovačnom duchu a upevňovaní svojej pozície na trhu s technológiami. V roku 2021 spoločnosť predstavila rad nových produktov vrátane iPhoneu 13 s vylepšeným fotoaparátom a dlhšou výdržou batérie, ako aj nové modely iPadu a MacBooku s výkonnejšími čipmi, ktoré ponúkali lepšiu výkonnosť a efektívnosť.

Apple tiež uviedol na trh AirTags, malé sledovacie zariadenia navrhnuté na pomoc pri hľadaní stratených predmetov, čo demonštruje jeho zámer rozširovať ekosystém produktov Apple.

V roku 2022 Apple zasiahla technologický trh uvedením iPhone 14, ktorý priniesol inovácie v oblasti fotoaparátov a bezpečnostných funkcií, vrátane schopnosti satelitnej komunikácie pre núdzové situácie. Rovnako bol predstavený nový rad Macov s vylepšenými čipmi M2, ktoré ponúkli ešte väčšiu výkonnosť a efektivitu, a aktualizované verzie iPadov, ktoré zlepšili multitasking a celkové používateľské prostredie. V roku 2023 Apple pokračoval vo svojom trende inovácií s aktualizáciami pre iPhone, iPad a MacBook, ako aj s rozvojom služieb, ako je Apple Music, Apple TV+ a Apple Arcade, čím posilnil svoju pozíciu v oblasti digitálneho obsahu a streamovacích služieb. Apple tiež zintenzívnil svoj záväzok k udržateľnosti a ochrane životného prostredia, oznámením nových iniciatív zameraných na zníženie uhlíkovej stopy a zvýšenie používania recyklovaných materiálov vo svojich produktoch (Yan, 2016).

Okrem toho spoločnosť pokračovala vo svojich výskumných a vývojových aktivitách v oblasti umelej inteligencie, rozšírenej reality a autonómnych vozidiel, čo naznačuje jej ambície presahovať tradičné hranice spotrebnej elektroniky a formovať budúce technologické trendy. Tieto roky teda potvrdili Applovu schopnosť neustále inovovať a prispôsobovať sa meniacemu sa trhu, zatiaľ čo udržiaval silný záväzok k výnimočnej kvalite a používateľskému zážitku.

### 3.1.3 Organizačná štruktúra

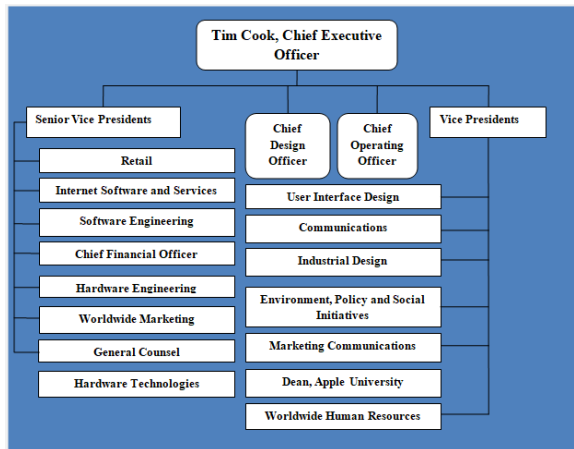
Organizačná štruktúra spoločnosti Apple je navrhnutá tak, aby podporovala inovácie a udržateľný rast, pričom zároveň umožňuje efektívne riadenie rozsiahleho portfólia produktov a služieb. Táto štruktúra kombinuje prvky hierarchie, funkcionality a projektových tímov, čo Apple umožňuje byť pružným a reagovať na dynamický technologický trh.

Na vrchole hierarchie stojí generálny riaditeľ (CEO), ktorým je od roku 2011 Tim Cook. CEO má pod sebou vrcholový manažment, vrátane riaditeľov jednotlivých divízií – napríklad hardware, software, marketing, financie a ďalších operačných oblastí. Apple zároveň využíva funkčnú štruktúru, kde sú zamestnanci rozdelení do oddelení podľa ich odbornej špecializácie a príslušných funkcií – vývoj produktov, výskum a vývoj, marketing a predaj, zákaznícky servis atď. Toto rozdelenie umožňuje spoločnosti efektívne využívať odborné znalosti a zručnosti svojich zamestnancov. Pre konkrétne projekty a iniciatívy vytvára Apple multidisciplinárne tímy, ktoré sú zostavené z rôznych funkčných oblastí. Tieto tímy pracujú na špecifických produktoch alebo projektových úlohách, ako sú vývoj nového iPhone, Apple Watch alebo softvérových aktualizácií.

*Medzi ľuďmi, ktorí riadia a tých, ktorí prácu vykonávajú, vkladajú niekoľko stupňov stredného manažmentu. Strácajú cit a zanieťenie pre produkty. Kreatívni ľudia, ktorí sú zanieťení pre vec, musia presvedčiť 5 úrovní manažmentu, aby sa robilo to, o čom vedia, že je správne. Jobs sa preto zbavil asi 4 000 manažérov na strednej úrovni. Manažérmi sa stali dobrí zamestnanci z technických oddelení, ktorých povýšili. Prístup Applu k manažmentu je vedený zhora dole. Začína vševediacim výkonným riaditeľom, ktorému pomáha silný exekutívny tím ET. Jeho účelom je koordinovať záležitosti a udávať tón v spoločnosti“ (Jargosch, Jurisch, 2014, s. 30).*

Toto umožňuje spoločnosti byť inovatívnejšou a rýchlejšie reagovať na zmeny na trhu. V nasledujúcom obrázku 7 predstavujeme aktuálnu organizačnú štruktúru spoločnosti Apple.

Obrázok 7 Organizačná štruktúra APPLE Inc.



Zdroj: Apple Inc. (2024)

Hoci je organizačná štruktúra Apple hierarchická, v praxi je založená na kultúre spolupráce a tímovej práci. Tim Cook a jeho predchodca Steve Jobs kladli veľký dôraz na spoluprácu medzi rôznymi oddeleniami, aby sa podporila inovácia a efektivita. To znamená, že hoci majú jednotlivé divízie a oddelenia svoje konkrétne role a zodpovednosti, sú motivované k vzájomnej komunikácii a spolupráci na dosiahnutí spoločných cieľov. Organizačná štruktúra spoločnosti Apple teda reflektuje jej strategické zameranie na inovácie, kvalitu a zákazníka. Je navrhnutá tak, aby podporovala rýchle rozhodovanie, flexibilitu a schopnosť adaptácie na rýchlo sa meniaci trh, čo je kľúčom k jej dlhodobému úspechu a vedúcej pozícii na trhu s technológiami.

V spoločnosti Apple je na čele desaťčlenný výkonný tím, ktorý zahŕňa pozície ako generálny riaditeľ, riaditeľ marketingu produktov, riaditeľ hardvérového vývoja, riaditeľ softvérového vývoja, riaditeľ operácií, riaditeľ maloobchodu, riaditeľ internetových služieb, hlavný dizajnér, hlavný finančný riaditeľ a hlavný právny poradca. Tento tím sa pravidelne stretáva každý pondelok, aby spoločne preberal a hodnotil produktové plány a stratégie firmy. Aj keď je Apple známy svojou hierarchickou štruktúrou riadenia, spôsob, akým sú tieto stretnutia organizované, ukazuje na systém, kde je dôraz kladený na komunikáciu smerom hore. Členovia tímu sú povzbudzovaní, aby prezentovali svoje nápady a plány svojim nadriadeným, čo umožňuje rýchle a presné rozhodovanie. Z hlavných nevýhod organizačnej štruktúry spomenieme obmedzenú flexibilitu, kde hierarchické rozvrhnutie môže zložiť reakcie na trhové požiadavky a obchodné potreby na nižšie úrovne managementu. Toto usporiadanie môže brzdiť schopnosť firmy rýchlo sa prispôbiť a inovovať, keďže každá zmena vyžaduje schválenie vyššími manažérskymi pozíciami, čo môže spomaliť proces rozhodovania a implementácie nových nápadov.

### 3.1.4 Poslanie a cieľ spoločnosti

Misiou spoločnosti Apple je poskytovať produkty, ktoré na trhu predstavujú špičku vo svojej kategórii, pričom prioritou nie je ich cena, ale hodnota, ktorú prinášajú zákazníkovi. Aj keď sú vysoké finančné výnosy pre Apple potešujúce, hlavnou ambíciou firmy nie je primárne generovanie zisku. Na prvý pohľad sa môže zdať tento prístup pre firmu neobvyklý, avšak ide o realitu. Cieľom Apple nie je len naplniť, ale prekračovať očakávania a potreby svojich zákazníkov prostredníctvom neustálych inovácií a technologických vylepšení.

Príkladom môže byť iPad, ktorého vývoj a inovácie sú výrazom snaženia spoločnosti posunúť trh a technológiu vpred (Kane, 2014, s. 36).

Korporátne kultúra Apple podporuje udržiavanie konkurenčnej výhody vďaka atmosfére zapálenosti, oddanosti, integrity, kreativity a vzájomnej dôvery medzi kľúčovými zamestnancami. Tento prístup umožňuje spoločnosti neustále sa rozvíjať a inovovať (APPLE inc. 2024).

Apple kladie v posledných rokoch veľký dôraz na environmentálnu udržateľnosť, čo sa stalo neoddeliteľnou súčasťou jeho korporátnej misie. Spoločnosť sa zaviazala k dosiahnutiu uhlíkovej neutrality vo všetkých svojich obchodných operáciách a výrobných procesoch do roku 2030. Tento záväzok zahŕňa používanie obnoviteľných zdrojov energie, znižovanie emisií skleníkových plynov a rozvoj nových, ekologicky šetrnejších technológií a materiálov, ktoré môžu pomôcť znížiť environmentálny dopad produktov Apple. Okrem inovácií v produktoch a technológiách sa Apple sústreďuje aj na poskytovanie bezproblémovej zákazníckej podpory a služieb. Firma rozširuje svoju sieť predajní a servisných stredísk, aby zabezpečila, že zákazníci majú prístup k odborným radám a technickej podpore, ktorú potrebujú. Apple tiež investuje do vývoja svojej online platformy a aplikácií, čo umožňuje zákazníkovi lepší prístup k informáciám a zdrojom, ktoré im pomôžu využívať produkty Apple na maximum (Herzog, 2017).

V ére digitálnej informačnej bezpečnosti Apple kladol veľký dôraz na ochranu súkromia svojich zákazníkov. Spoločnosť neustále zlepšuje svoje bezpečnostné protokoly a pridáva nové funkcie na ochranu osobných údajov vo svojich zariadeniach a službách. Toto zahŕňa vývoj pokročilých šifrovacích technológií a zabezpečených platforiem, ktoré zákazníkovi zaručujú, že ich osobné a finančné údaje sú chránené pred neoprávneným prístupom. Apple sa snaží rozširovať svoj globálny dosah prostredníctvom lokalizácie produktov a marketingových stratégií, ktoré zohľadňujú kultúrne a regionálne špecifiká jednotlivých trhov. Táto lokalizačná stratégia zahŕňa prispôbenie aplikácií, softvéru a reklamných kampaní, aby rezonovali s miestnymi spotrebiteľmi, čo pomáha zvyšovať globálnu prítomnosť a prijatie značky Apple na rôznych trhoch. Rozvoj globálneho dosahu je tak zásadný pre splnenie cieľa spoločnosti byť lídrom na trhu v každej kategórii produktov, ktoré ponúka (Herzog, 2017).

Hlavným cieľom Apple je poskytnúť spotrebiteľom nezabudnuteľné skúsenosti skrze intuitívne používateľské rozhrania, predné technologické riešenia a elegantný dizajn svojich produktov. Spoločnosť sa zameriava na rozšírenie svojho portfólia novými inováciami, otvorením nových predajní, aplikáciou inteligentných marketingových stratégií a optimalizáciou výrobných procesov, aby tak zvýšila svoje tržové postavenie a objem predaja APPLE inc. (2024).

### 3.1.5 Marketingový mix

Marketingový mix spoločnosti Apple, známy aj ako 4P (produkt, cena, miesto, propagácia), je príkladom efektívnej marketingovej stratégie, ktorá prispela k vytvoreniu jednej z najhodnotnejších značiek na svete. Apple sa vyznačuje unikátnym prístupom k jednotlivým komponentom svojho marketingového mixu, ktorý podrobne rozoberieme v nasledujúcich odsekoch.

#### Produkt

Produktová stratégia spoločnosti Apple je jedným z pilierov jej marketingového mixu a je postavená na základe neustálej inovácie a záväzku voči vysokej kvalite. Portfólio produktov spoločnosti Apple je výsledkom cielenej snahy o diferenciaciu na trhu a poskytovanie jedinečnej užívateľskej skúsenosti. Ich iPhone sú známe vynikajúcim dizajnom, pokročilými kamerami a integrovaným ekosystémom, ktorý zjednodušuje synchronizáciu medzi zariadeniami. iPady sú na trhu vnímané ako lídri v oblasti tabletov vďaka svojej výkonnej hardvérovej a softvérovej symbióze. Mac počítače, vrátane MacBookov a iMacov, sú zas ocenené pre svoju spoľahlivosť a intuitívne používateľské prostredie. Produktový rad Apple Watch otvoril nové možnosti v oblasti nositeľnej technológie s akcentom na zdravie a fitness, zatiaľ čo Apple TV rozširuje ponuku digitálneho obsahu s vlastnou streamovacou službou Apple TV+. Rovnako aj príslušenstvo ako AirPods a rôzne obaly a nabíjačky sú navrhnuté tak, aby spĺňali estetické a funkčné štandardy spoločnosti.

Apple sa neustále venuje vývoju softvéru, s operačnými systémami ako iOS a macOS na čele, ktoré sú známe svojou spoľahlivosťou a bezpečnosťou. Digitálne služby, ako sú Apple Music a Apple Pay, pridávajú hodnotu k ich fyzickým produktom a zároveň vytvárajú príležitosti pre opakované príjmy. iCloud poskytuje používateľom bezproblémovú synchronizáciu a zálohovanie dát, čo zvyšuje vernosť zákazníkov značke. Všetky tieto aspekty sú dôsledne prepojené, aby spoločne vytvorili ekosystém, ktorý je ťažké napodobniť a ktorý posilňuje základný konkurenčný náskok Apple.

#### Cena

Apple sa pri cenotvorbe drží stratégie, ktorá odráža prémiový charakter jej produktov. Táto stratégia spočíva v stanovení vyšších cien, čo je v súlade s vysokou kvalitou komponentov, pokročilými technológiami a inováciami, ktoré sú súčasťou každého zariadenia. Apple takto vyjadruje hodnotu svojich produktov, ktoré sú navrhnuté nielen pre maximálny výkon, ale aj pre zvýraznenie sociálneho štatútu svojich užívateľov. Apple dlhodobo buduje svoj imidž ako značku synonymnú s inováciami, kvalitou a exkluzivitou. Toto vnímanie je zosilnené intenzívnymi marketingovými a reklamnými kampaňami, ktoré zameriavajú na emocionálne puto medzi zákazníkom a značkou. Dôsledné zobrazovanie produktov Apple ako statusových symbolov a technologických priekopníkov umožňuje firme udržiavať a zvyšovať jej trhovú hodnotu a oprávňuje vyššie cenové body, ktoré sú zákazníkmi vnímané ako oprávnené.

Apple efektívne využíva cenovú diferenciaciu na dosiahnutie trhovej segmentácie a maximálnu komercializáciu svojho portfólia produktov. Táto stratégia zahŕňa ponúkание rôznych modelov produktov na rôznych cenových úrovniach, čo spoločnosti umožňuje osloviť širokú škálu zákazníkov od technologických nadšencov hľadajúcich najnovšie a najvýkonnejšie zariadenia, až po bežných spotrebiteľov, ktorí vyhľadávajú spoľahlivosť a kvalitu pri prijateľnejšej cene. Napríklad, najnovšie modely iPhone sú vždy predávané za vysokú cenu, zatiaľ čo staršie modely postupne znižujú svoje ceny, aby zvýšili dostupnosť a udržali trvalú príťažlivosť v rozličných zákazníckych segmentoch.

Apple taktiež často implementuje cenovú stratégiu založenú na hodnotách, kde spotrebiteľom ponúka rôzne modely a konfigurácie produktov s rôznymi cenovými bodmi, čo umožňuje spotrebiteľom vybrať si produkt, ktorý najlepšie vyhovuje ich potrebám a rozpočtu. Napriek prémiovým cenám si Apple udržiava vernosť zákazníkov, čo naznačuje, že spotrebiteľia sú ochotní platiť viac za produkty, ktoré ponúkajú kombináciu inovácií, kvality a exkluzivity.

## **Miesto**

Stratégia distribúcie spoločnosti Apple sa vyznačuje kombináciou rôznych distribučných kanálov, čo zákazníkom uľahčuje prístup k jej produktom. Vlastné obchody Apple Store sú strategicky rozmiestnené v hlavných mestách a v obchodných centrách po celom svete, a sú známe svojím ikonickým dizajnom a špičkovou zákazníckou službou. Tieto obchody slúžia nielen ako predajné miesta, ale aj ako centrá pre zákaznícke vzdelávanie a servis.

Online obchod je ďalším dôležitým distribučným kanálom, ktorý zákazníkom poskytuje možnosť nákupu produktov priamo od spoločnosti a výber z širšieho sortimentu príslušenstva a konfigurácií. Webová stránka ponúka pohodlné možnosti nákupu, ako sú osobné odbery v obchodoch alebo doručenie až domov.

Okrem týchto priamych distribučných kanálov Apple tiež spolupracuje s rozsiahlou sieťou autorizovaných predajcov a operátorov, čo jej umožňuje zasiahnuť široké spektrum zákazníkov v rôznych geografických regiónoch. Autorizovaní predajcovia a operátori ponúkajú produkty Apple spolu s pridruženými službami, ako sú tarifné plány alebo špeciálne ponuky.

Spoločnosť Apple tiež využíva iné maloobchodné kanály, ako sú veľkoobchodníci a obchody tretích strán, ktoré umožňujú zákazníkom nákup produktov v tradičných maloobchodných prostrediach, kde si môžu produkty fyzicky vyskúšať. Tento integrovaný prístup k distribúcii zaisťuje, že zákazníci majú pohodlný prístup k produktom Apple, nech už sú kdekoľvek, a umožňuje Apple efektívne dosahovať rôzne segmenty trhu.

## **Propagácia**

Apple efektívne využíva rôzne marketingové a propagačné stratégie, vrátane reklamy, verejných vzťahov, sociálnych médií a event marketingu. Reklamné kampane spoločnosti sú známe svojou kreativitou a schopnosťou emocionálne rezonovať so spotrebiteľmi. Apple tiež organizuje mediálne sledované udalosti, na ktorých predstavuje nové produkty, čím udržiava záujem a vzrušenie okolo svojej značky.

V súčasnosti Apple intenzívne využíva digitálne médiá a sociálne siete na propagáciu svojich produktov. Firma aktívne pracuje na vytváraní obsahu, ktorý je špecificky navrhnutý pre platformy ako Instagram, Twitter a Facebook, kde môže dosiahnuť masové publikum s minimálnymi nákladmi. Digitálny obsah často zahŕňa interaktívne prvky, ako sú videá a animácie, ktoré zvyšujú angažovanosť zákazníkov a propagujú zdieľanie obsahu. Tieto online aktivity sú kľúčové pre udržanie dynamického a moderného imidžu značky, a zároveň umožňujú Apple cieľiť na mladšie demografické skupiny, ktoré trávajú veľa času online.

Apple sa tiež zameriava na vytváranie partnerstiev s inými vedúcimi značkami a influencerami, ktorí môžu svojou popularitou a dôveryhodnosťou prispieť k posilneniu imidžu produktov Apple. Spolupráce s umelcami, hudobníkmi a významnými osobnosťami v technologickom priemysle pomáhajú zviditeľniť produkty Apple v rôznych kultúrnych a sociálnych kontextoch. Tieto strategické aliancie nie lenže zvyšujú povedomie o značke, ale tiež pomáhajú spoločnosti preniknúť do nových trhov a získavať zákazníkov, ktorí možno predtým nevnímali Apple ako vhodnú voľbu.

Apple si uvedomuje, že skúsenosti zákazníkov priamo na predajných miestach majú obrovský vplyv na vnímanie značky. Preto firma kladie veľký dôraz na dizajn a atmosféru svojich Apple Stores, ktoré sú navrhnuté tak, aby odzrkadľovali filozofiu značky a poskytovali vysokú úroveň zákazníckeho servisu. Každé uvedenie nového produktu je sprevádzané veľkolepými prezentačnými udalosťami, ktoré sú nielen mediálne sledované, ale aj streamované naživo, čím umožňujú fanúšikom značky z celého sveta zúčastniť sa na odhalení noviniek v reálnom čase. Tieto eventy posilňujú vzťahy so zákazníkmi a zvyšujú lojalitu k značke.

Na tomto mieste môže byť konštatované, že kľúčovou stratégiou spoločnosti Apple je prioritizácia produktu a jeho diferenciacia od konkurenčných výrobkov, čo predstavuje základ jej marketingovej komunikácie. Reklamné kampane od Apple vždy sú zamerané na zdôraznenie unikátnosti a odlišnosti ich produktov oproti ponukám na trhu. Cieľom každej reklamy je zdôraznená výnimočnosť nielen značky, ale i konkrétneho produktu. Apple si kladie za cieľ, aby boli jeho propagačné aktivity charakterizované eleganciou a kreativitou, pričom preferuje jednoduchosť a čistotu prezentácie, často využívajúc bielu a minimalistickú estetiku. Reklamy sú navrhnuté tak, aby boli zamerané a konkrétne, s jasným posolstvom a definovaným cieľom. Táto komunikačná stratégia sa snaží informovať svet o tom, čo Apple ponúka, pričom nové produkty sú predstavované s dôrazom na ich schopnosti a inovácie. Reklamy, ktoré sú často opakované v tlačových médiách, sa zameriavajú na prezentáciu toho, ako produkty Apple menia a zlepšujú každodenný život. Je dôležité zdôrazniť, že marketingový mix spoločnosti Apple sa sústreďuje na udržiavanie postavenia značky Apple ako lídra na trhu s kontinuálnym zlepšovaním a inováciou existujúcich produktov, namiesto uvádzania úplne nových produktov na trh. Tento prístup zabezpečuje, že aj bez pridávania nových liniek produktov sa Apple udržiava na špici technologickej inovácie a zákazníckej spokojnosti.

### 3.1.6 Globálna stratégia

Globálna stratégia spoločnosti Apple sa odvíja od jej schopnosti inovovať a prispôbiť sa meniacim sa trhovým podmienkam, zatiaľ čo si udržiava jednotný značkový obraz a kvalitu po celom svete. Tento prístup umožňuje spoločnosti Apple nielen udržať si silnú pozíciu na trhu, ale aj efektívne riešiť výzvy a využívať príležitosti na rôznych globálnych trhoch. Kľúčové aspekty globálnej stratégie Apple zahŕňajú:

- **inovácia a produktový vývoj** - Apple kladol vždy dôraz na inováciu a neustály vývoj produktov, ktoré sú na špičke technologickej inovácie. Spoločnosť investuje značné zdroje do výskumu a vývoja (V&V) s cieľom udržať si náskok pred konkurenciou a ponúkať zákazníkovi nové a zlepšené produkty, ktoré definujú trh;
- **udržateľný rast** - Apple si je vedomý dôležitosti udržateľného rastu, a preto sa snaží o rozširovanie na nové trhy a zároveň udržiavať vysokú úroveň ziskovosti. Spoločnosť sa sústreďuje na strategické otvorenie maloobchodných predajní v kľúčových mestách a regiónoch po celom svete, ako aj na optimalizáciu svojich online predajných kanálov;
- **lokálna integrácia v globálnom kontexte** - hoci Apple ponúka globálne produkty, rozumie dôležitosť lokálnej integrácie pri oslovení rôznych kultúrnych a regionálnych preferencií. Spoločnosť prispôbuje svoje marketingové stratégie, reklamné kampane a dokonca aj niektoré funkcie produktov, aby vyhoveli špecifickým potrebám a očakávaniam zákazníkov v rôznych geografických oblastiach;
- **vertikálna integrácia** - Apple si udržiava vysoký stupeň kontroly nad celým výrobným procesom, od dizajnu a vývoja až po výrobu a distribúciu svojich produktov. Táto vertikálna integrácia umožňuje Apple udržať si vysokú úroveň kvality a inovácie, zatiaľ čo zároveň znižuje náklady a zvyšuje efektívnosť;



- **zameranie na zákazníka** - jadrom globálnej stratégie Apple je záväzok poskytovať vynikajúci zákaznícky zážitok. Spoločnosť investuje do vývoja intuitívneho používateľského rozhrania, vysokokvalitného zákazníckeho servisu a maloobchodného prostredia, ktoré umožňuje zákazníkom plne zažiť a oceniť produkty Apple;
- **udržateľnosť a spoločenská zodpovednosť**: Apple tiež kladie dôraz na environmentálnu udržateľnosť a spoločenskú zodpovednosť, pričom sa snaží minimalizovať svoj ekologický odtlačok prostredníctvom používania recyklovateľných materiálov a investícií do obnoviteľnej energie. Tieto iniciatívy nie lenže zlepšujú imidž značky, ale tiež podporujú dlhodobú udržateľnosť a zodpovednosť voči spoločnosti (Apple Inc, 2024).

Apple neustále hľadá príležitosti na spoluprácu s inými technologickými a softvérovými firmami, aby mohla integrovať najnovšie inovácie do svojich produktov. Tieto partnerstvá pomáhajú spoločnosti získať prístup k novým technológiám a umožňujú rýchlejšie reagovanie na meniace sa požiadavky trhu. Príkladom môže byť spolupráca s firmami z oblasti umelej inteligencie a strojového učenia, ktorá posilňuje schopnosti ich zariadení. Jednou z kľúčových súčastí globálnej stratégie Apple je investícia do rozvoja talentov a získavanie top odborníkov v oblasti technológií. Firma vynakladá významné zdroje na nábor a školenie zamestnancov, ktorí môžu podporovať inovácie a udržateľný rast. Toto zahŕňa nielen technické pozície, ale aj kreatívne a obchodné role, ktoré sú rozhodujúce pre globálny marketing a brand management. V rôznych regiónoch sveta čelí Apple rôznym regulačným výzvam, ktoré môžu ovplyvniť spôsob, akým spoločnosť prevádzkuje svoje obchody alebo predáva svoje produkty. Aktívne monitorovanie a prispôsobovanie sa legislatívnym zmenám v každom trhu je kľúčové pre minimalizáciu právnych rizík a udržanie bezproblémového chodu operácií. Apple neustále hľadá príležitosti na expanziu v rozvíjajúcich sa trhoch, kde rastúca stredná trieda a zvyšujúca sa digitalizácia vytvárajú nový dopyt po spotrebnej elektronike. Táto stratégia zahŕňa prispôbenie marketingových stratégií a produktových ponúk tak, aby vyhovovali lokálnym preferenciám a kúpnej sile. V konečnom dôsledku globálna stratégia spoločnosti Apple zohľadňuje kombináciu inovácie, udržateľného rastu, lokalizácie, vertikálnej integrácie a zamerania na zákazníka, pričom vždy dbá na udržateľnosť a spoločenskú zodpovednosť. Tento komplexný prístup umožňuje Apple udržiavať svoju pozíciu lídra na trhu a pokračovať v raste na globálnej úrovni.

### 3.1.7 Kľúčové prvky globálnej marketingovej stratégie Apple

Globálny marketing spoločnosti Apple predstavuje kľúčový prvok jej celosvetového obchodného úspechu, ktorý priniesol zásadné zmeny v prístupe k podnikaniu na medzinárodnej úrovni. V ére globalizácie a rozširovania medzinárodného obchodu sa Apple stal významným hráčom vďaka svojej schopnosti úspešne implementovať stratégie, ktoré mnohé iné firmy nezvládli pri svojom snažení o medzinárodnú expanziu. Zakladateľská filozofia Apple, ktorá stojí za jeho inovačným prístupom, bola zameraná na predaj produktov, ktoré boli na trhu novinkou a smerovali k širokej zákazníckej základni. Aj keď počítače už existovali, Apple ich učinil dostupnými a atraktívnymi pre širšie publikum. Od roku 1997 je globálna stratégia Apple založená predovšetkým na dvoch kľúčových princípoch.

Prvým princípom je diferenciacia od konkurencie prostredníctvom nasledujúcich opatrení:

- prioritizácia kvality vo všetkých produktoch;
- zabezpečenie vysoko výkonného operačného systému;
- ponuka elegantného dizajnu, ktorý prevyšuje konkurenciu;
- neustále inovácie zamerané na maximalizáciu zákazníckej spokojnosti.

Apple kladie dôraz na firemné hodnoty namiesto konkrétneho produktu, čo umožňuje budovanie lojality zákazníkov a zdieľanie spoločnej vízie. Druhým základným pilierom je kultúra utajenia, ktorá je charakteristická pre Apple. Spoločnosť je známa svojím diskretným prístupom k vývoju nových produktov, pričom informácie sú utajované nielen pred verejnosťou, ale aj pred mnohými zamestnancami. Táto stratégia udržiava zvedavosť a očakávanie okolo každého nového uvedenia produktu. Medzi kľúčové charakteristiky globálneho marketingu Apple patria:

- dôraz na značku a hodnoty, kde spoločnosť uprednostňuje budovanie silnej značkovej identity nad propagáciou jednotlivých produktov;
- tajomstvo okolo nových uvedení, ktoré odliší Apple od konkurencie a udržiava vysoké očakávania trhu;
- aspiračný marketing, ktorý udržuje Apple ako jednu z najžiadanejších značiek na svete, zdôrazňujúc, že hoci konkurenti ponúkajú podobné produkty, značka Apple zostáva favoritom.

Aj keď má Apple ako líder v odvetví silné stránky, stretáva sa aj so slabými miestami, najmä pokiaľ ide o adaptabilitu svojej globálnej stratégie na budúci rast a rýchlo sa meniace trhové požiadavky. Standardizácia produktov a marketingových stratégií, hoci prináša konzistentnosť, môže obmedzovať schopnosť rýchleho prispôsobenia na lokálne trhové výzvy. Napriek týmto výzvam, inovačná kultúra a strategický prístup Apple zabezpečujú, že jeho budúcnosť na globálnom trhu ostáva svetlá.

Napriek celosvetovej prítomnosti si Apple uvedomuje potrebu prispôsobenia svojich marketingových stratégií lokálnym trhom. Spoločnosť investuje do prieskumov trhu, aby pochopila kultúrne nuansy a spotrebiteľské správanie v rôznych regiónoch. Toto umožňuje Apple navrhovať reklamy a propagačné kampane, ktoré rezonujú s miestnymi obyvateľmi, zatiaľ čo zároveň zachovávajú globálnu kohéznú značkovú identitu. Apple rovnako efektívne využíva digitálne marketingové nástroje a pokročilú dátovú analýzu na zlepšenie svojich globálnych marketingových úsilí. Výsledky analýzy veľkých dát umožňujú spoločnosti presne cieľiť na zákazníkov s personalizovaným obsahom a optimalizovať svoje reklamné kampane v reálnom čase. Toto neustále zdokonaľovanie prístupu k zákazníkovi pomáha Apple udržať si náskok pred konkurenciou a efektívne reagovať na zmeny v spotrebiteľskom správaní a preferenciách.

Apple pokračuje vo svojej tradícii predstavovania inovatívnych produktov, ktoré definujú alebo redefinujú kategórie na trhu. Globálna marketingová stratégia zahŕňa nielen uvedenie nových produktov, ale aj znovuoobjavenie existujúcich technológií prostredníctvom aktualizácií a vylepšení, ktoré sú prezentované ako revolučné. Toto pomáha udržať produktové rady Apple v popredí záujmu a zabezpečuje, že značka zostáva relevantná a atraktívna pre spotrebiteľov na celom svete. Strategické partnerstvá s inými technologickými a dizajnovými spoločnosťami umožňujú Apple pristupovať k novým technológiám a trhom. Takéto partnerstvá môžu zahŕňať spoločné vývojové projekty alebo kľúčové dohody o distribúcii, ktoré posilňujú globálnu prítomnosť Apple a zvyšujú jeho konkurencieschopnosť.

Apple kladie veľký dôraz na poskytovanie bezkonkurenčnej zákazníckej skúsenosti, čo je zásadné pre udržanie lojality zákazníkov a podporu pozitívneho vnímania značky. Spoločnosť neustále investuje do svojich obchodov Apple Store a online platformy, aby zabezpečila, že každý dotyk s produktom Apple je príjemný a bezproblémový, čo zvyšuje celkovú spokojnosť zákazníkov a ich pravdepodobnosť opätovného nákupu.

## 3.2 Interná a externá analýza

V tejto časti práce je podrobne rozobraná interná a externá analýza spoločnosti Apple Inc. Cieľom je poskytnúť komplexný prehľad o faktoroch, ktoré formujú jej súčasný a budúci vývoj. Pochopenie spôsobov, akými sú využívané silné stránky Apple na maximalizáciu príležitostí a minimalizáciu dopadov slabých stránok a vonkajších hrozieb, je nevyhnutné. Na identifikáciu a hodnotenie kľúčových zdrojov, schopností a procesov, ktoré umožňujú spoločnosti udržať si konkurenčnú výhodu, je zameraná interná analýza. Externá analýza poskytuje prehľad o trhovom prostredí, v ktorom spoločnosť operuje, identifikuje hlavné príležitosti a hrozby vyplývajúce z vonkajšieho prostredia a analyzuje faktory ovplyvňujúce odvetvie. Silné stránky spoločnosti Apple, vrátane jej inovačnej kultúry, silnej značky, rozsiahleho ekosystému produktov a služieb, a finančnej stability, sú preskúmané v rámci internej analýzy. Súčasne sú posudzované slabé stránky, ktoré by mohli spoločnosť obmedzovať, ako sú vysoké ceny produktov, závislosť od malého počtu kľúčových produktov a výzvy spojené s globálnym dodávateľským reťazcom.

Pri externej analýze sú skúmané príležitosti, ktoré by mohli prispieť k rastu a rozvoju spoločnosti Apple, ako sú rozvíjajúce sa trhy, nové technologické trendy a možnosti rozšírenia produktového portfólia. Taktiež sú hodnotené hrozby, vrátane intenzívnej konkurencie, rýchlo sa meniacich technologických trendov a geopolitických rizík, ktoré by mohli operácie spoločnosti ovplyvniť.

Rôzne strategické nástroje a teórie, vrátane SWOT, PESTLE a Porterovej analýzy piatich síl, sú využívané na poskytnutie hĺbkového prehľadu o pozícii spoločnosti Apple v dynamickom globálnom obchodnom prostredí. Cieľom je poskytnúť ucelené a kritické hodnotenie, ktoré umožní lepšie pochopenie kľúčových faktorov ovplyvňujúcich strategické rozhodovanie a dlhodobú udržateľnosť spoločnosti Apple.

V nasledujúcich riadkoch je identifikovaná SWOT analýza spoločnosti Apple, kde sú z interného prostredia rozpoznané silné a slabé stránky, ako aj príležitosti a hrozby, ktorým čelí. Na základe týchto faktorov je potom možné určiť základný charakter stratégie spoločnosti.

Medzi silné stránky spoločnosti Apple sa zaraďuje:

- **identita značky** - považovaná za jednu z najvýznamnejších silných stránok, kde všetky produkty nesú estetické, jednoduché a kreatívne logo. Vďaka tomu je spoločnosť svetovo uznaná a produkty sú objednávané zákazníkmi ešte pred ich uvedením na trh. Predaj životného štýlu kreativity a elegancie je využívaný ako trhovú stratégiu pri uvádzaní nových produktov, čo vedie k vysokým ziskovým rozpätím pri každom novom zariadení, ktoré je uvedené na trh;
- **inovačné produkty** - neustále sa vyrábajú a uvádzajú na trh, čo predstavuje kľúčovú silnú stránku. Od vzniku spoločnosti boli predstavené produkty ako MacBook, iPod, iPhone, iPad a iWatch, čím sa pokrývajú takmer všetky aspekty požiadaviek zákazníkov;
- **vedúce postavenie na trhu** - spoločnosť je uznaná ako vedúca v technologickom priemysle z hľadiska generovaných príjmov a je druhým najväčším výrobcom inteligentných telefónov. Stala sa prvou americkou spoločnosťou s hodnotou presahujúcou 700 miliárd dolárov, čím v roku 2014 dosiahla pozíciu najväčšej verejne obchodovanej spoločnosti na svete;
- **marketing a reklama** - vyzdvihované ako majstrovské od čias Steva Jobsa. Hlášky o pripravovaných aktualizáciách a produktoch vytvárajú ústnou kampaň, ktorá zvyšuje prítťažnosť značky a dopyt po produktoch;

- **distribúcia** - existencia 480 obchodov v 17 krajinách a predaj prostredníctvom obchodných partnerov, online kanálov a iných prémiových maloobchodných predajní je považovaná za legendárnu. Návšteva maloobchodnej predajne Apple predstavuje nezabudnuteľný zážitok;
- **zameranie na zákazníka** - produkty sú navrhované s primárnym zameraním na zákazníkov, pričom spoločnosť predbieha ich očakávania a predstavy. Filozofia, že zákazník by chcel niečo iné v momente doručenia toho, čo si želal, vedie spoločnosť k úspechu;
- **ziskové marže** - udržiavanie vysokých ziskových rozpätí nad produkty, ktoré sú reinvestované do výskumu a vývoja, ako aj do budovania značky. Cenová politika zabezpečuje, že cena produktu je rovnaká v rôznych maloobchodných predajniach.

V rámci SWOT analýzy je dôraz kladený aj na identifikáciu slabých stránok spoločnosti, pretože tieto predstavujú prekážky pre jej rast. Slabé stránky, ktoré boli identifikované u spoločnosti Apple, sú nasledovné:

- **vysoké ceny** - v dôsledku prémiovej cenovej stratégie sú produkty spoločnosti nastavené na vyššie cenové úrovne v porovnaní s podobnými produktami konkurencie, čo obmedzuje dostupnosť pre širšiu skupinu zákazníkov. Týmto spôsobom je z časti ignorovaný trh so zákazníkmi strednej triedy s cieľom udržať si prestíž značky;
- **obmedzenia kompatibility** - pre produkty spoločnosti je charakteristická nedostatočná flexibilita, keďže nie sú kompatibilné s produktami iných značiek a neumožňujú inštaláciu softvéru od iných výrobcov, čím je zákazníkovi obmedzená možnosť výberu;
- **závislosť na obmedzenom počte produktov** - s len 7-8 produktmi vo svojom portfóliu čelí spoločnosť vysokej závislosti na úspechu každého z nich. V prípade neúspechu jedného produktu môže toto predstavovať významný finančný úder, odrážajúci potrebu diverzifikovať ponuku produktov;
- **podcenenie konkurencie** - napriek intenzívnej konkurencii na trhu má spoločnosť tendenciu nevenovať dostatočnú pozornosť konkurenčným výrobkom a inováciám, čo môže viesť k zmeškaným príležitostiam na reakciu na trhové zmeny a vývoj nových technológií;
- **obmedzenia v marketingu a propagácii** - hoci je spoločnosť známa schopnosťou udržiavať lojálnu zákaznícku základňu, je zaznamenaný nedostatok investícií do marketingu a propagácie. V dôsledku toho môže dochádzať k prehliadaniu potenciálnych príležitostí na rozšírenie zákazníckej základne a zvyšovanie povedomia o značke.

Tieto identifikované slabé stránky sú dôkazom prekážok, s ktorými sa spoločnosť Apple stretáva v snahe o udržanie a rast svojej pozície na trhu.

V SWOT analýze boli identifikované aj vonkajšie faktory, ktoré predstavujú príležitosti pre spoločnosť Apple. Tieto príležitosti, ovplyvnené atmosférou odvetvia a politickým smerovaním, zahŕňajú:

- **rast zákazníckej základne** – spoločnosť Apple, vďaka ponuke špičkových produktov a dlhoročným skúsenostiam, si udržiava dominantnú pozíciu na trhu. Je zaznamenané, že viac ako 90 % zákazníkov zostáva verných značke, čo prispieva k neustálemu získavaniu nových zákazníkov a udržaniu súčasnej zákazníckej základne;
- **príležitosti globalizácie** – globalizácia trhu umožňuje ľuďom jednoduchší prístup k produktom, čo vedie k zrýchleniu procesu ich nákupu priamo od renomovaných spoločností. Tento trend sa pozitívne odráža na zvyšovaní predaja a zisku spoločnosti;

- **rozšírenie do automobilového priemyslu** – spoločnosť vyvíja záujem o automobilový priemysel s cieľom uviesť na trh automobil značky Apple. Napriek absencii bližších informácií o produktoch je tento smer považovaný za ambiciózný krok vpred;
- **strategické spolupráce** – zameranie na spoluprácu s inými úspešnými výrobcami na trhu predstavuje dôležitú strategickú príležitosť. Príklady týchto partnerstiev, ako sú AirPods spolu so slúchadlami Beats a spolupráca so spoločnosťou Nintendo na hre Mario Run pre iPhone, ukazujú potenciál na získanie nových zákazníkov a fanúšikov z celého sveta. Tieto kroky smerujú k ďalšiemu úspechu spoločnosti a prispievajú k zvýšeniu predaja jej produktov.

Tieto príležitosti sú rozpoznané ako kľúčové faktory, ktoré môžu spoločnosti Apple umožniť dosiahnuť vyššiu rast a zvýšiť predaj svojich produktov v dynamickom a konkurenčnom globálnom trhovom prostredí.

Medzi hrozby, ktorým spoločnosť Apple čelí, v dôsledku vonkajších faktorov patria:

- **napodobeniny produktov** - spoločnosť Apple je konfrontovaná s výrobou falšovaných produktov, najmä v krajinách rozvojového sveta, kde sú tieto napodobeniny vyrábané s cieľom zneužiť obraz značky Apple. Predávané za podobné ceny ako originálne produkty, tieto falzifikáty môžu viesť k zmätku medzi zákazníkmi, ktorí si myslia, že kupujú originál, avšak kvalita týchto falzifikátov je podstatne nižšia a poškodzuje reputáciu značky Apple;
- **vznik nových konkurentov** - za značnú hrozbu je považovaný vstup nových konkurentov na trh, ktorí ponúkajú podobné produkty za nižšie ceny, čím vyvíjajú tlak na spoločnosť Apple;
- **zvyšovanie nákladov na pracovnú silu** - pracovná sila na zahraničných trhoch zaznamenáva každoročný nárast nákladov, čo má vplyv na maržu spoločnosti Apple a jej schopnosť udržať konkurencieschopné ceny;
- **právne spory** - spoločnosť Apple čelila viacerým žalobám, pričom v niektorých prípadoch bola nútená priznať, že úmyselne obmedzila výkon procesora v niektorých modeloch iPhone s cieľom predchádzať neočakávaným výpadkom. Toto konanie vyvolalo nevôľu medzi spotrebiteľmi, ktorí sa cítili oklamaní a podali žaloby, tvrdiac, že takéto konanie výrazne znížilo predajnú hodnotu ich zariadení.

Tieto identifikované hrozby poukazujú na potenciálne prekážky a výzvy, ktorým spoločnosť musí čeliť v dynamickom a konkurenčnom prostredí, s cieľom udržať si svoju pozíciu na trhu a zabezpečiť dlhodobý rast.

Pre účely prehľadnej prezentácie SWOT analýzy spoločnosti Apple, je tu alternatívne štruktúrovaná tabuľka 1, ktorá zachováva rovnaké kategórie, ale prináša iný formát prezentácie informácií.

Tabuľka 1 Alternatívna SWOT analýza spoločnosti Apple

Kategória	Faktory
Silné stránky	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozpoznateľnosť značky</li> <li>2. Inovácia v produktoch</li> <li>3. Dominancia na trhu</li> <li>4. Efektívnosť marketingových stratégií</li> <li>5. Rozsiahla distribučná sieť</li> <li>6. Zákaznícky prístup</li> <li>7. Vysoké ziskové marže</li> </ol>
Slabé stránky	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prémiové cenové nastavenie</li> <li>2. Obmedzenia kompatibility</li> <li>3. Závislosť na obmedzenom portfóliu produktov</li> <li>4. Percepčia nedostatočnej konkurencie</li> <li>5. Limitované investície do marketingu a propagácie</li> </ol>
Príležitosti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rastúca zákaznícka základňa</li> <li>2. Možnosti globalizácie</li> <li>3. Expanzia do automobilového sektora</li> <li>4. Strategické partnerstvá a kolaborácie</li> </ol>
Hrozby	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problematika falšovaných produktov</li> <li>2. Vznik nových konkurentov</li> <li>3. Zvyšujúce sa náklady na pracovnú silu</li> <li>4. Právne výzvy a súdne spory</li> </ol>

Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

V rámci tejto časti bude zrealizované zostavenie matice SWOT analýzy pre spoločnosť Apple, čo umožní objektívnejšie zhodnotenie prevahy príležitostí nad hrozbami v externom prostredí, ako aj prevahy silných stránok nad slabými stránkami v internom prostredí spoločnosti. Pre náročnosť objektívneho hodnotenia jednotlivých faktorov je nutné prevedenie ich sily na numerické hodnoty, ktoré budú následne matematicky spracované. Každému faktoru bol pridelený počet bodov v rozmedzí od 1 do 10, kde hodnota 10 signalizuje vysoký význam sily alebo slabosti a rovnako tak vysokú alebo nízku mieru príležitostí alebo hrozieb.

K týmto hodnoteniam boli priradené váhy, určujúce význam každého faktora s rozpätím od 0 do 1, pričom suma všetkých váh musí dosahovať hodnotu 1,0. V záverečnej fáze vyhodnotenia boli výsledky získané delením a sčítaním jednotlivých hodnôt rozdelené ich celkovým počtom, čím bola zabezpečená ich primeraná reprezentácia (viď tabuľka č. 2).

Tento prístup umožňuje detailné posúdenie a porovnanie silných a slabých stránok spoločnosti Apple voči vonkajším príležitostiam a hrozbám, a tak poskytuje komplexný pohľad na jej strategickú pozíciu.

Tabuľka 2 SWOT analýza spoločnosti Apple

		Pozitívne		Negatívne/Škodlivé				
		Silné stránky		Slabé stránky				
		STRENGTHS		WEAKNESSES				
		dôležitosť	hodnotenie	dôležitosť	hodnotenie			
I N T E R N É	1	Identita značky	0,3	9	1	Vysoká cena	0,2	6
	2	Inovačné produkty	0,2	8	2	Obmedzenia	0,05	4
	3	Vedúce postavenie na trhu	0,15	9	3	Závislosť iba na niektorých produktoch	0,35	4
	4	Marketing a reklama	0,1	8	4	Žiadna konkurencia	0,3	4
	5	Distribúcia	0,1	7	5	Nedostatok marketingu a propagácie	0,1	4
	6	Zameranie na zákazníka	0,05	8				
	7	Ziskové marže	0,1	7				
		<b>Súčet</b>	7,15				4,4	
		Priležitosti		Hrozby				
		OPPORTUNITIES		THREATS				
		dôležitosť	hodnotenie	dôležitosť	hodnotenie			
E X T E R N É	1	Neustály rast zákazníkov	0,3	7	1	Falošné produkty	0,4	7
	2	Globalizácia	0,3	8	2	Nová konkurencia	0,3	8
	3	Automobily spoločnosti	0,1	5	3	Rastúce náklady práce v iných krajinách	0,1	5
	4	Spolupráca	0,3	7	4	Súdy	0,2	4
	5				5			
		<b>Súčet</b>	7,1				6,5	
		<b>SWOT - výsledok</b>		<b>CELKOM</b>		<b>3,75</b>		
		<b>Silné stránky</b>	7,15					
		<b>Slabé stránky</b>	4					
		<b>Celkom interné</b>	<b>3,15</b>					
		<b>Priležitosti</b>	7,1					
		<b>Hrozby</b>	6,5					
		<b>Celkom externé</b>	<b>0,6</b>					

Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Z prevedenej SWOT analýzy je zrejmé, že spoločnosť Apple disponuje silnými stránkami, ktoré jej umožňujú efektívne ovplyvňovať trh a riešiť existujúce slabé stránky. Tieto prednosti môžu byť využité aj pri maximalizovaní príležitostí, ktoré sa spoločnosti naskytujú. Jednou z takýchto príležitostí je neustály rast počtu nových zákazníkov.

Rozvoj a uvedenie nových produktov na trh sú identifikované ako oblasti, kde môže byť silná značka a inovačný proces spoločnosti Apple využitý.

V analýze sú taktiež zdôraznené hrozby, s ktorými sa spoločnosť stretáva, ako napríklad napodobňovanie produktov krajinami tretieho sveta a intenzívna konkurencia na globálnom trhu s podobnými produktmi. Ako vhodný postup pre spoločnosť vyplýva z analýzy neustále sa zameriavať na vývoj a inovácie, hlavne nových produktov. Inovácie, najmä prostredníctvom nových technológií, sú považované za spôsob, ako môže byť napodobňovanie produktov obmedzené.

Spolupráca sa ukazuje ako významná príležitosť, kde vytváranie partnerstiev s ďalšími významnými značkami a distribútormi na globálnom trhu môže viesť k zvýšeniu trhového prieniku. Automatizácia procesov u zmluvných výrobcov je ďalšou možnosťou, ktorá by mohla pomôcť v obmedzení rastúcich nákladov na prácu, ktoré vznikajú pri výrobe produktov Apple, a tým podporiť jej schopnosť udržiavať konkurenčnú výhodu na trhu.

Na základe analyzovaných údajov a vykonanej SWOT analýzy bolo zistené, že spoločnosť Apple stojí pred možnosťou prijať ofenzívnu strategickú cestu. Prevažujúce silné stránky, ako je robustná značková identita, pravidelná inovácia produktov a stabilná trhová dominancia, poskytujú spoločnosti základ, z ktorého môže aktívne tvarovať trhové sily. Táto silná východisková pozícia, doplnená o externé príležitosti, vrátane rozširovania zákazníckej základne a výhod globalizácie, naznačuje, že ofenzívna stratégia je nielen vhodná, ale aj nevyhnutná pre udržanie a rozširovanie vedúcej pozície Apple na trhu.

S ohľadom na tieto faktory by mal byť kladený dôraz na inovačné prístupy, ktoré povedú k vývoju nových produktových línií a zvýšeniu prítomnosti spoločnosti na nových a rozvíjajúcich sa trhoch. Výsledkom týchto krokov by mala byť nie len konsolidácia aktuálnej trhovej pozície Apple, ale aj jej expanzia do nových segmentov, čo povedie k rastu a rozvoju spoločnosti. Adaptabilita a schopnosť rýchlej reakcie na dynamicky sa meniace trhové a technologické prostredie budú kľúčové pre zachovanie vplyvu a úspechu Apple v globálnej ekonomike.

### **3.2.1 Analýza PESTLE**

Ako už bolo spomenuté Apple je jednou z najúspešnejších spoločností na svete, ale nie je imúnna voči silám vonkajšieho prostredia. V ďalšej časti bude spracovaná analýza spoločnosti s cieľom identifikovať kľúčové politické, ekonomické, sociálne, technologické, environmentálne a právne faktory, ktoré by mohli ovplyvniť budúcnosť spoločnosti.

PESTLE analýza je strategický nástroj, ktorý môže pomôcť podnikom identifikovať a riadiť riziká a príležitosti. Pochopením vonkajšieho prostredia môžu podniky robiť lepšie rozhodnutia o tom, kde alokovať zdroje a ako sa postaviť pre budúci rast.

#### **Politické faktory spoločnosti**

Vládne politiky v krajinách, kde Apple pôsobí, môžu ovplyvniť podnikanie spoločnosti rôznymi spôsobmi, ako sú daňové politiky, regulácie a obchodné obmedzenia. Zmeny v daňovej legislatíve môžu mať vplyv na finančné výsledky spoločnosti, zatiaľ čo nové regulácie môžu spôsobiť komplikácie v jej fungovaní. Dôkladné sledovanie vládnych politík v relevantných krajinách je vykonávané, aby boli zachytené akékoľvek zmeny, ktoré by mohli ovplyvniť jej operácie.



Politická stabilita je kľúčová pre plynulé fungovanie Apple. V prípade, že v krajine pôsobenia dochádza k politickým nestabilnostiam, môže to viesť k prerušeniam v dodávateľskom reťazci alebo dokonca k pozastaveniu operácií. Posúdenie politickej situácie v krajinách pôsobenia je podstatné na minimalizáciu rizika spojeného s politickou nestabilitou.

Obchodné vojny medzi krajinami tiež predstavujú potenciálnu hrozbu pre Apple. Clá a iné obchodné obmedzenia uvalené na produkty spoločnosti môžu zvýšiť ich ceny a zredukovať konkurencieschopnosť. Monitorovanie globálnych obchodných vzťahov je zrealizované, aby bolo možné adekvátne reagovať na obchodné vojny, ktoré by mohli mať dopad na podnikanie.

Vládne dotácie poskytované konkurentom môžu vytvárať nespravodlivé výhody na trhu. Ak vláda podporuje výrobcov konkurenčných smartfónov dotáciami, môže to urobiť ich produkty cenovo dostupnejšími a zvýšiť ich konkurencieschopnosť. Sledovanie takýchto vládnych dotácií je kritické, aby Apple nebol vystavený konkurenčnej nevýhode.

Na podnikanie spoločnosti Apple môže okrem už spomenutých faktorov vplyvať aj rad ďalších politických aspektov. Medzi tieto faktory patrí:

- **lobovanie a politické dary** - lobovacie aktivity a politické dary hrajú pre Apple kľúčovú rolu. Tieto činnosti môžu pomôcť spoločnosti ovplyvniť legislatívne procesy a politické rozhodovania, ktoré by mohli mať priamy dopad na jej podnikanie;
- **globálne politické zmeny** - vzostup populizmu alebo nacionalizmu môže vytvoriť nestabilitu v globálnom politickom prostredí, čo by mohlo ovplyvniť medzinárodné obchodné operácie a trhové príležitosti spoločnosti Apple;
- **autoritárske režimy** - operácie v krajinách s autoritárskymi vládami predstavujú určité riziká, ako sú obmedzenia slobody prejavu a možné zásahy do podnikateľskej činnosti, ktoré môžu spoločnosti Apple komplikovať pôsobenie na týchto trhoch;
- **nové vládne politiky** - príležitosti môžu vyplývať aj z nových vládnych politík, ktoré podporujú inováciu alebo udržateľnosť. Tieto politiky môžu spoločnosti Apple ponúknuť stimuly pre vývoj a implementáciu nových technológií alebo udržateľných postupov;
- **zmeny v legislatíve o duševnom vlastníctve** - zmeny v zákonoch týkajúcich sa duševného vlastníctva môžu urobiť ochranu patentov, ochranných známk a autorských práv spoločnosti Apple náročnejšou. Tieto zmeny by mohli ovplyvniť schopnosť spoločnosti efektívne chrániť a využívať svoje inovácie;
- **politické bojkoty** - spoločnosť Apple si musí byť vedomá aj potenciálnych politických bojkotov svojich produktov v určitých krajinách. Bojkoty môžu vzniknúť ako reakcia na politické postoje spoločnosti alebo ako súčasť širších politických konfliktov, čo by mohlo mať vplyv na predaj a obraz značky v dotknutých regiónoch.

Tieto faktory podčiarkujú dôležitosť komplexného monitorovania politického prostredia a potrebu pružnej stratégie, ktorá dokáže reagovať na rýchlo sa meniace politické klímy na globálnej úrovni.

### **Ekonomické faktory spoločnosti Apple**

Podnikanie spoločnosti Apple je ovplyvňované mnohými ekonomickými faktormi na globálnej aj miestnej úrovni. Medzi kľúčové ekonomické faktory, ktoré môžu mať vplyv na operácie spoločnosti Apple, patria:

- **hospodársky rast** - pozitívnym faktorom pre spoločnosť je rast ekonomík v krajinách, kde operuje, keďže to vedie k zvýšeniu dopytu po jej produktoch. Na druhej strane, hospodársky rast môže spôsobiť infláciu, ktorá by mohla zvýšiť náklady na operácie spoločnosti;

- **výmenné kurzy** - fluktuácie výmenných kurzov môžu ovplyvniť ziskovosť spoločnosti, nakoľko jej produkty sú predávané v rôznych menách. Zníženie hodnoty amerického dolára voči inej mene môže zdražieť produkty Apple pre spotrebiteľov mimo USA;
- **miera nezamestnanosti** - vyššia miera nezamestnanosti môže znižovať predaj produktov spoločnosti, keďže menší počet ľudí by si mohol dovoliť luxusné produkty. Zvýšenie nezamestnanosti v kľúčových trhoch, ako sú Spojené štáty, by mohlo viesť k poklesu dopytu po produktoch Apple;
- **úrokové sadzby** - zmeny v úrokových sadzbách môžu ovplyvniť náklady na požíčanie peňazí pre spoločnosť na financovanie jej operácií. Rast úrokových sadzieb by mohol zvýšiť náklady na úvery, čo by mohlo mať negatívny dopad na ziskovosť spoločnosti;
- **spotrebiteľské výdavky** - kľúčovým faktorom pre hospodársky rast sú spotrebiteľské výdavky, a spomalenie v tejto oblasti by mohlo ovplyvniť predaj spoločnosti. Spomalenie spotrebiteľských výdavkov v dôležitých trhoch by mohlo viesť k poklesu predaja produktov Apple.

Ďalšie ekonomické faktory, ktoré by mohli ovplyvniť podnikanie spoločnosti Apple, zahŕňajú:

- **ekonomické predpovedanie** - dôležité je pre spoločnosť Apple, aby mala presné ekonomické predpovede, ktoré by jej umožnili anticipovať budúce trhové trendy a pripraviť sa na potenciálne ekonomické zmeny;
- **volatilné ekonomiky** - pôsobenie v krajinách s volatilnými ekonomikami prináša riziká, ako sú náhle zmeny v hospodárskej politike, ktoré môžu mať negatívny vplyv na operácie a ziskovosť;
- **nové hospodárske politiky** - príležitosti by mohli vyplynúť z nových politík, ktoré podporujú voľný obchod alebo inovácie, umožňujúce spoločnosti Apple lepšie využiť globálny trh;
- **zmeny vo vládných výdavkoch** - mohli by ovplyvniť dopyt po produktoch spoločnosti, najmä ak by vládne politiky boli zamerané na podporu technologického sektora alebo inovácií;
- **ekonomické recesie** - sú významným rizikom, ktoré by mohlo výrazne ovplyvniť dopyt po luxusných produktoch, ako sú tie od spoločnosti Apple, pričom by spôsobilo potrebu prispôsobiť stratégie na zachovanie trhovej pozície.

### Sociálne faktory spoločnosti Apple

Niekoľko sociálnych faktorov má vplyv na podnikanie spoločnosti Apple, vrátane demografických zmien, zmeny preferencií spotrebiteľov a vzostupu nacionalizmu.

- **meniaca sa demografia** - demografické trendy v krajinách, kde Apple operuje, prechádzajú zmenami, kde sa zvyšuje počet ľudí žijúcich v mestských oblastiach. To je vnímané ako pozitívny faktor, keďže produkty Apple sú populárnejšie v mestskom prostredí. Napríklad, starnúca populácia v Číne a rastúca stredná trieda v Indii by mohli v týchto krajinách zvýšiť dopyt po produktoch spoločnosti;
- **zmeny v preferenciách spotrebiteľov** - spotrebiteľské preferencie sa menia s rastúcim záujmom o ekologickú udržateľnosť a etickú výrobu. Apple čelí výzve zabezpečiť, že jeho produkty spĺňajú tieto meniace sa očakávania. Kritika za používanie konfliktných minerálov v jej výrobkoch viedla k opatreniam na ich použitie redukciu;
- **vzostup nacionalizmu** - nárast nacionalizmu môže predstavovať výzvu pre Apple z dôvodu možných obchodných a investičných obmedzení. Tarify uvalené na čínske tovary v USA zvýšili ceny výrobkov Apple, čo spoločnosť rieši investíciami do výroby v USA;

- **zvýšená informovanosť o duševnom zdraví** - rastúca informovanosť o problémoch s duševným zdravím prináša výzvu pre Apple, aby zabezpečil, že jeho produkty z duševné zdravie, ako je funkcia Čas obrazovky.

K ďalším sociálnym faktorom, ktoré by mohli ovplyvniť podnikanie spoločnosti Apple, patria:

- **zmeny v komunikácii** - zmeny v spôsobe, akým ľudia komunikujú, by mohli ovplyvniť dopyt po produktoch spoločnosti;
- **sociálne nepokoje** - Apple musí byť ostražitý voči potenciálnym sociálnym nepokojom, ktoré by mohli narušiť jeho obchodné operácie;
- **význam sociálnych médií** - sociálne médiá hrajú kľúčovú úlohu v stratégii spoločnosti, pričom zmeny v ich využívaní by mohli mať dopad na marketingové stratégie;
- **pôsobenie v represívnych režimoch** - existujú riziká spojené s operáciami v krajinách s represívnymi vládami, čo si vyžaduje opatrnosť;
- **nové sociálne hnutia** - príležitosti môžu vyplývať z nových sociálnych hnutí, ktoré podporujú environmentalizmus alebo sociálnu spravodlivosť, čo by mohlo Apple umožniť zlepšiť jeho spoločenskú zodpovednosť a zároveň posilniť značku.

### Technologické faktory spoločnosti Apple

Podnikanie spoločnosti Apple je silne ovplyvnené technologickými faktormi, keďže sa jedná o významného hráča v technologickom priemysle. Medzi najdôležitejšie technologické faktory, ktoré majú vplyv na spoločnosť Apple, patrí:

- **inovácia v technológii** - inovácie predstavujú kľúčový hnací motor rastu pre technologický priemysel. Spoločnosti Apple je nevyhnutné udržiavať tempo s najnovšími technologickými pokrokmi, aby si udržali prednosť pred konkurenciou. Apple sa presadil ako jeden z prvých výrobcov smartfónov s dotykovou obrazovkou a pokračuje v inováciách so svojimi produktmi, ako sú Apple Watch a AirPods;
- **kybernetická bezpečnosť** - rastúce hrozby v oblasti kybernetickej bezpečnosti predstavujú výzvu pre firmy vo všetkých sektoroch. Apple sa musí zamerať na ochranu údajov svojich zákazníkov, čo sa prejavuje investíciami do infraštruktúry kybernetickej bezpečnosti a vzdelávania zákazníkov o bezpečnostných praktikách;
- **vývoj nových technológií** - rozvoj technológií ako umelej inteligencie a virtuálnej reality otvára nové príležitosti pre Apple. Investície do výskumu v oblasti AI a uvedenie produktov využívajúcich túto technológiu, ako sú Siri a Face ID, sú príkladmi toho, ako spoločnosť reaguje na tento trend;
- **regulácia technológie** - zvýšená regulácia v technologickom sektore predstavuje výzvu pre Apple, nakoľko môže komplikovať inovačné procesy. Apple reagoval na zvýšenú reguláciu, napríklad GDPR v Európskej únii, aktualizáciou svojich politík ochrany osobných údajov.

Ďalšie faktory, ktoré môžu ovplyvniť podnikanie spoločnosti Apple, zahŕňajú:

- **zmeny vo využívaní technológie** - zmeny v spôsobe, akým ľudia používajú technológie, môžu ovplyvniť dopyt po produktoch Apple;
- **technologické poruchy** - Apple musí byť pripravený na potenciálne technologické poruchy, ako je nárast kvantového výpočtu;
- **výskum a vývoj (R&D)** - dôležitosť interného výskumu a vývoja je kritická pre udržanie inovačného tempa a konkurencieschopnosti;
- **závislosť na technologických dodávateľoch** - existujú riziká spojené so závislosťou na technológiách tretích strán, ktoré si vyžadujú pozorné riadenie;

- **technologické partnerstvá** - nové partnerstvá s technologickými spoločnosťami môžu ponúknuť príležitosti na rozšírenie ponuky produktov a služieb.

### Legislatívne faktory spoločnosti Apple

Podnikanie spoločnosti Apple je ovplyvňované rôznymi právnymi faktormi, keďže ide o globálnu spoločnosť s pôsobením v mnohých krajinách. Medzi hlavné právne faktory patria:

- **ochrana duševného vlastníctva** - ochrana svojich produktov a inovácií pred kopírovaním konkurenciou je pre spoločnosť Apple kľúčová. Spoločnosť má rozsiahle skúsenosti s ochranou svojho duševného vlastníctva a úspešne viedla súdne spory proti konkurentom, ktorí porušili jej patenty a ochranné známky. Napriek tomu čelí Apple aj žalobám od konkurentov, ktorí tvrdia, že spoločnosť porušila ich duševné vlastníctvo;
- **predpisy o ochrane osobných údajov** - v mnohých krajinách sa predpisy týkajúce sa ochrany osobných údajov stávajú čoraz prísnejšími. Je nevyhnutné, aby Apple dodržiaval tieto predpisy na ochranu údajov svojich zákazníkov. Napríklad, v reakcii na zákon o ochrane osobných údajov prijatý Európskou úniou, Apple aktualizoval svoje zásady ochrany osobných údajov, aby zabezpečil súlad;
- **súdne spory** - spoločnosť čelí viacerým súdnym sporom, ktoré by mohli mať vplyv na jej podnikanie a povesť. Obvinenia z plánovaného zastarávania v Spojených štátoch sú príkladom potenciálneho súdneho procesu, ktorý by mohol mať výrazný dopad na operácie spoločnosti, ak bude úspešný;
- **zákony o ochrane údajov** - zvýšené požiadavky na ochranu údajov vyžadujú od Apple, aby zabezpečil, že jeho postupy zhromažďovania a používania údajov o zákazníkoch sú v súlade s novými reguláciami. Aktualizácie zásad ochrany osobných údajov spoločnosti reflektujú snahu vyhovieť týmto zmenám v legislatíve.

Ďalšie právne faktory, ktoré by mohli ovplyvniť podnikanie spoločnosti Apple, zahŕňajú:

- **zmeny v právnom prostredí** - mohli by komplikovať operácie spoločnosti v niektorých jurisdikciách;
- **potenciálne právne problémy** - vzťahy s vládami a regulátormi si vyžadujú neustálu ostražitosť na predchádzanie právnym komplikáciám;
- **význam interného právneho tímu** - zabezpečuje obranu proti právnym výzvam a využívanie právnych príležitostí;
- **riziká spojené s pôsobením** - v krajinách so slabými právnymi systémami si vyžadujú opatrný prístup;
- **nový právny vývoj** - harmonizácia zákonov o ochrane údajov alebo iné legislatívne zmeny môžu priniesť nové príležitosti pre globálne operácie.

### Environmentálne faktory spoločnosti Apple

Podnikanie spoločnosti Apple je výrazne ovplyvnené rôznymi environmentálnymi faktormi, keďže ide o hlavného spotrebiteľa zdrojov a producenta odpadu. Medzi kľúčové environmentálne faktory patria:

- **udržateľnosť životného prostredia** - rastúci dopyt spotrebiteľov po udržateľných produktoch vyžaduje od Apple, aby zabezpečil ekologickú udržateľnosť svojich výrobkov a operácií. Apple sa zaviazal k využívaniu 100% obnoviteľnej energie vo svojej činnosti do roku 2030 a prijíma opatrenia na zníženie uhlíkovej stopy a využívanie recyklovaných materiálov;

- **likvidácia elektronického odpadu** - riešenie problému s elektronickým odpadom je pre Apple dôležité. Spolupráca s organizáciami na recykláciu elektronického odpadu a programy na výmenu starých zariadení za úver na nákup nových predstavujú kroky spoločnosti smerom k environmentálnej zodpovednosti;
- **zmena klímy** - klimatické zmeny vyžadujú od spoločnosti Apple kroky na zníženie jej vplyvu na životné prostredie. Apple sa zaviazal znížiť svoje emisie uhlíka o 75% do roku 2030 a implementuje energeticky efektívne technológie vo svojich produktoch;
- **nedostatok vody** - zabezpečenie zodpovedného využívania vody je pre Apple dôležité, najmä v regiónoch so zvýšeným rizikom nedostatku vody. Spoločnosť prijala opatrenia na znižovanie spotreby vody a inštaláciu vodotesných armatúr.

Ďalšie environmentálne faktory, ktoré by mohli ovplyvniť podnikanie spoločnosti Apple, zahŕňajú:

- **zmeny v environmentálnych reguláciách** - môžu predstavovať výzvu pre fungovanie Apple v niektorých jurisdikciách;
- **environmentálne katastrofy** - Apple musí byť pripravený na potenciálne environmentálne katastrofy, ako sú povodne alebo požiare, ktoré by mohli ovplyvniť jeho operácie;
- **tím pre environmentálnu udržateľnosť** - význam vlastného tímu pre udržateľnosť zabezpečuje, že spoločnosť neustále zlepšuje svoje environmentálne postupy;
- **riziká spojené s operáciami** – v krajinách so slabými environmentálnymi reguláciami si vyžadujú pozornosť na minimalizáciu negatívneho vplyvu;
- **príležitosti z nových technológií** - rozvoj a implementácia obnoviteľnej energie a ďalších ekologických technológií môže priniesť nové príležitosti pre Apple.

Na základe výsledkov predchádzajúcej diskusie a analýzy uvádzame tabuľku PESTLE, ktorá sumarizuje kľúčové politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a environmentálne faktory ovplyvňujúce podnikanie spoločnosti Apple. Táto tabuľka poskytuje prehľadný pohľad na externé prostredie, v ktorom Apple operuje, a identifikuje hlavné faktory, ktoré by mali byť zohľadnené pri strategickom rozhodovaní a plánovaní.

Prehľadne organizované informácie v tabuľke pomáhajú lepšie pochopiť súvislosti a potenciálne vplyvy na spoločnosť, čo je kritické pre udržanie jej konkurenčnej pozície a vedenia na trhu

Tabuľka 3 PESTLE analýza pre spoločnosť Apple

Faktor	Popis
Politické	- Obchodné vojny a tarify môžu ovplyvniť náklady a dostupnosť produktov. - Vládne politiky a regulácie v krajinách pôsobenia, vrátane ochrany duševného vlastníctva.
Ekonomické	- Globálne ekonomické podmienky, ako sú výmenné kurzy a inflácia, ovplyvňujúce ceny a dopyt. - Miera nezamestnanosti a spotrebiteľské výdavky ovplyvňujúce predaj.
Sociálne	- Zmeny v demografii a spotrebiteľských trendoch, ako je rastúci dôraz na udržateľnosť. - Zvyšujúca sa informovanosť o duševnom zdraví a jeho vplyv na používanie technológií.
Technologické	- Rýchly pokrok v technológii vyžaduje neustálu inováciu. - Kybernetická bezpečnosť a ochrana dát ako kľúčové oblasti investícií.
Legislatívne	- Prísne predpisy o ochrane osobných údajov, ako je GDPR. - Zákony týkajúce sa duševného vlastníctva a súdne spory ovplyvňujúce operácie.
Environmentálne	- Závazok k obnoviteľným zdrojom energie a zníženiu uhlíkovej stopy. - Riešenie problémov s likvidáciou elektronického odpadu a nedostatkom vody.

Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Tabuľka PESTLE analýzy pre spoločnosť Apple odhalila rôzne vonkajšie faktory, ktoré formujú jej obchodné prostredie. Z tejto analýzy vyplýva, že Apple musí napredovať v komplexnom spektre výziev a príležitostí, aby si udržal svoju dominanciu v technologickom sektore.

Politické napätia a obchodné politiky, ako sú tarify a obchodné vojny, predstavujú pre spoločnosť Apple významné riziko, ktoré môže mať dopad na náklady a globálny dodávateľský reťazec. Tieto faktory vyžadujú od spoločnosti pružnosť a schopnosť prispôbiť sa meniacim sa medzinárodným vzťahom. Zároveň ekonomické podmienky, ako sú výmenné kurzy a globálne ekonomické trendy, vyžadujú od Apple pozorné sledovanie a adaptáciu na udržanie cenovej konkurencieschopnosti svojich produktov.

Sociálne zmeny, vrátane rastúceho dopytu po udržateľných a etických výrobkoch, sú pre Apple nielen výzvou, ale aj príležitosťou na posilnenie značky a trhového postavenia. Rastúca informovanosť o duševnom zdraví a zmeny v spotrebiteľskom správaní sú dôležité faktory, ktoré Apple musí zohľadniť pri dizajne a marketingu svojich produktov.

V oblasti technológií je Apple vyzvaný neustále inovovať a zároveň chrániť svoje produkty pred kybernetickými hrozbami. Investície do výskumu a vývoja a zabezpečenia sú kľúčové pre udržanie vedúcej pozície spoločnosti na trhu. Právne faktory, ako sú predpisy o ochrane osobných údajov a duševnom vlastníctve, vyžadujú od Apple, aby bol v súlade s rôznymi jurisdikciami, čo môže byť náročné vzhľadom na rozmanitosť globálneho trhu.

Environmentálna udržateľnosť a zodpovedný prístup k zdrojom sú kritické pre reputáciu a dlhodobú udržateľnosť podnikania Apple. Závazky spoločnosti k obnoviteľnej energii a zníženiu odpadu sú pozitívnymi krokmi, ktoré môžu významne prispieť k jej environmentálnemu profilu.

Vyhodnotenie tabuľky PESTLE ukazuje, že Apple stojí pred radom výziev, ktoré vyžadujú strategické riadenie a inovácie. Zároveň však existujú aj významné príležitosti, ako je rastúci dopyt po udržateľných technológiách a potreba zabezpečenia dát, ktoré Apple môže využiť na posilnenie svojej trhovej pozície. Efektívne napredovanie v týchto dynamických podmienkach bude kľúčová pre budúci úspech spoločnosti.

V nasledujúcej analýze sa budeme venovať Porterovej analýze piatich síl, ktorý je strategický nástroj vyvinutý Michaelom E. Porterom, ktorý umožňuje organizáciám analyzovať konkurenčné prostredie a posúdiť atraktivitu priemyselného odvetvia. Táto analýza skúma päť kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú konkurenčnú dynamiku a ziskový potenciál v danom sektore: hrozbu nových konkurentov, vyjednávaciu schopnosť dodávateľov, vyjednávaciu schopnosť odberateľov, hrozbu náhradných produktov a intenzitu rivality medzi súčasnými konkurentmi. V kontexte spoločnosti Apple sa budeme venovať analýze piatich síl, aby sme lepšie porozumeli faktorom, ktoré formujú konkurenčné prostredie v technologickom priemysle, v ktorom Apple operuje. Táto analýza nám poskytne prehľad o sile konkurencie, o potenciálnych hrozbách a príležitostiach, ktoré môžu ovplyvniť strategické rozhodovanie a trhovú pozíciu spoločnosti Apple.

## Konkurencia v priemysle

V prostredí, v ktorom Apple pôsobí, je zaznamenaná intenzívna konkurencia od viacerých spoločností vrátane Google, HP, Samsung a ďalších. Tieto firmy sa zameriavajú na neustály výskum a vývoj, aby priniesli na trh inovatívne produkty a získali tak väčší trhovú podiel. Výmena medzi rôznymi zariadeniami a operačnými systémami je pre spotrebiteľov pomerne jednoduchá a nevyžaduje od nich významné finančné investície, čo vytvára situáciu, kde sú náklady na zmenu medzi Androidom a iPhonom, alebo naopak, nízke až stredne vysoké. Tieto okolnosti prispievajú k vysokej úrovni konkurenčného tlaku v odvetví (Tien et al., 2019).

Faktory prispievajúce k tejto sile sú viaceré:

- **intenzívne úsilie o inovácie** - spoločnosti v technologickom sektore, vrátane Apple, vyvíjajú značné úsilie v oblasti výskumu a vývoja, čo vedie k rýchlemu tempo inovácií a technologického pokroku;
- **malá diferenciácia produktov** - mnohé z ponúkaných technologických riešení a funkcií sú si navzájom podobné, čo znižuje možnosť výrazného odlíšenia sa na základe produktu samotného;
- **nízke náklady na zmenu** - spotrebiteľská schopnosť ľahko prechádzať medzi zariadeniami a operačnými systémami bez významných investícií zvyšuje konkurenciu, keďže zákazníci môžu jednoducho prejsť k konkurenčnej značke.

Tieto aspekty spolu tvoria silnú konkurenčnú silu, ktorá pôsobí v technologickom odvetví a vyžaduje od Apple, aby neustále hľadal spôsoby, ako inovovať, diferencovať svoje produkty a poskytovať pridanú hodnotu, aby si udržal svojich zákazníkov a prilákal nových.

## Hrozba nových účastníkov

V rámci analýzy Porterových piatich síl pre Apple sa hrozba nových účastníkov pohybuje na nízkej až strednej úrovni. Založenie konkurencieschopnej veľkej spoločnosti v technologickom odvetví vyžaduje značné investície do financovania, pracovnej sily, infraštruktúry a marketingových aktivít. Okrem toho, vytvorenie a udržanie viditeľnej značky v oblasti osobných počítačov a gadgetov si vyžaduje významné úsilie a zdroje na budovanie značky, čo predstavuje ďalšiu významnú položku výdavkov.

Ďalšou prekážkou pre nových účastníkov je výzva konkurovať už etablovaným firmám, ako sú Apple, Google a HP, ktoré majú silné trhové pozície a rozpoznanie značky. Pozrime sa na faktory, ktoré prispievajú k tejto situácii:

- **vysoké investičné požiadavky** - táto výzva, považovaná za mierne silnú, poukazuje na potrebu značných finančných prostriedkov pre nové spoločnosti na vstup do technologického sektora, čo predstavuje významnú bariéru vstupu;
- **náklady na vývoj značky** - budovanie značky v konkurenčnom technologickom odvetví si vyžaduje nielen značné finančné zdroje, ale aj čas, čo je považované za mierne silnú bariéru;
- **potenciál a rozvoj kapacít nových účastníkov** - prekážky spojené s vývojom produktových línií a technologických kapacít, ktoré by mohli súťažiť s etablovanými hráčmi, sú značné. Tento aspekt predstavuje silnú výzvu pre nových účastníkov, pretože vyžaduje nielen inovácie, ale aj schopnosť rýchlo sa prispôbiť meniacim sa trhovým trendom a spotrebiteľským požiadavkám;
- **regulačné prostredie** - jednou z ďalších významných prekážok pre nových účastníkov sú regulačné bariéry. Technologický sektor je často predmetom prísnej regulácie, či už ide o normy ochrany súkromia, bezpečnosti dát, alebo environmentálne štandardy. Tieto požiadavky vyžadujú od nových spoločností dodržiavanie zložitých a často nákladných právnych a operačných noriem, čo môže výrazne zvýšiť ich počiatočné náklady a spomaliť ich vstup na trh;
- **technologické bariéry** - v technologickom odvetví, kde inovácie a rýchly technologický vývoj sú kľúčové, je potreba neustále investovať do výskumu a vývoja. Pre nové spoločnosti môže byť veľmi náročné držať krok s technologickými lídrami ako Apple, ktorí majú dostupné rozsiahle zdroje a už etablované výskumné tímy. Schopnosť rýchlo inovovať a implementovať nové technológie je kritická, a bez dostatočného kapitálu a odborných znalostí sa noví účastníci môžu ľahko dostať do značnej nevýhody;
- **prístup k distribučným kanálom** - etablované firmy ako Apple majú už vybudované silné distribučné siete a partnerstvá, ktoré novým hráčom komplikujú prístup na trh. Pre nové firmy je získavanie obchodných partnerov a umiestňovanie ich produktov v predajniach alebo online platformách, kde dominujú zavedené značky, veľkou výzvou. Tento aspekt môže výrazne ovplyvniť schopnosť nových spoločností dosahovať širokú trhovú penetráciu;
- **zákaznícka vernosť značke** - Apple si v priebehu rokov vybudoval silnú značku a lojalitu zákazníkov, čo predstavuje ďalšiu významnú bariéru pre nových účastníkov. Značky, ktoré sú schopné vytvoriť emocionálnu väzbu so svojimi zákazníkmi, majú značnú výhodu, pretože zákazníci majú tendenciu opakovane kupovať ich produkty a odporúčať ich iným. Nové firmy musia investovať značné zdroje do marketingových a značkových stratégií, aby získali dôveru a uznanie zákazníkov;
- **ekonomické mierky** - dosiahnutie ekonomických mierok, ktoré umožňujú efektívnu konkurenciu na globálnom trhu, je pre nové spoločnosti výzva. Bez schopnosti masovej výroby a rozsiahlej operácie môžu mať nové firmy vyššie jednotkové náklady, čo ich robí menej konkurencieschopnými oproti veľkým, etablovaným spoločnostiam, ktoré už dosiahli tieto mierky a môžu ponúkať nižšie ceny.



Tieto faktory dohromady vytvárajú prostredie, v ktorom hrozba nových účastníkov pre Apple existuje, ale je moderovaná vysokými bariérami vstupu a náročnosťou konkurencie s etablovanými značkami. Pre Apple to znamená, že aj keď musí zostať ostražitý a inovatívny, má určitý stupeň ochrany pred prílivom nových konkurentov vďaka existujúcim bariéram na trhu.

### **Vyjednávacia sila dodávateľov**

V rámci Porterovej analýzy piatich síl pre spoločnosť Apple je možné považovať vyjednávaciu moc dodávateľov za slabý faktor vplyvu. Apple disponuje širokým spektrom potenciálnych dodávateľov, ktorí sú schopní poskytnúť nevyhnutné komponenty, ako sú súčiastky, procesory a balenie, čo je nevyhnutné pre výrobu produktov značky Apple. Vďaka svojej veľkosti a objemu objednávok má Apple významné úspory z rozsahu, ktoré mu umožňujú vyjednávať výhodnejšie podmienky s dodávateľmi. Dodávatelia majú tendenciu udržiavať si vzťahy so spoločnosťou Apple, aby si neohrozili svoje podnikanie.

Kľúčové faktory, ktoré prispievajú k slabému vplyvu vyjednávacej sily dodávateľov na Apple, zahŕňajú:

- **rozsiahle možnosti výberu dodávateľov** - existencia veľkého počtu potenciálnych dodávateľov umožňuje Apple vybrať si z mnohých zdrojov, čím znižuje závislosť na akomkoľvek jednom dodávateľovi;
- **významný objem objednávok od Apple** - vďaka svojej veľkosti a množstvu výroby má Apple významnú vyjednávaciu moc, ktorá prichádza s objemom objednávok. Táto situácia často vedie k situácii, kde dodávatelia nechcú riskovať stratu spolupráce s Apple;
- **nízka koncentrácia dodávateľov oproti koncentrácii kupujúceho** - pomer medzi množstvom dodávateľov a potrebou Apple o komponenty znamená, že jednotliví dodávatelia majú málo vyjednávacej moci, keďže Apple môže ľahko nájsť alternatívne zdroje pre potrebné materiály;
- **technologická náročnosť komponentov** - hoci Apple má široké spektrum dodávateľov, technologická špecifickosť niektorých komponentov môže obmedziť počet potenciálnych dodávateľov. Napríklad, vysoko špecializované čipy a senzory vyžadujú dodávateľov s pokročilými technologickými schopnosťami. V týchto prípadoch môže vyjednávaciu silu niektorých dodávateľov byť vyššia, čo môže ovplyvniť celkovú vyjednávaciu moc Apple v špecifickejších technologických oblastiach;
- **diverzifikácia dodávateľov** - Apple kontinuálne pracuje na diverzifikácii svojich dodávateľských reťazcov, aby minimalizovala riziká spojené s nadmernou závislosťou na jednom dodávateľovi. Táto stratégia nielenže znižuje potenciálny dopad prípadných problémov s dodávkami, ale tiež zvyšuje konkurenciu medzi dodávateľmi, čím Apple môže ďalej posilňovať svoju vyjednávaciu pozíciu;
- **strategické partnerstvá a dlhodobé zmluvy** - Apple tiež uzatvára strategické partnerstvá a dlhodobé zmluvy s kľúčovými dodávateľmi, čo zabezpečuje stabilné dodávky a znižuje obchodné riziká. Tieto partnerstvá často zahŕňajú spoločné vývojové projekty, kde Apple spolupracuje s dodávateľmi na vývoji nových technológií, čo môže zvýšiť závislosť dodávateľov na spoločnosti Apple;
- **geopolitické a ekonomické faktory** - geopolitické napätia a ekonomické nestability môžu ovplyvniť vyjednávaciu silu dodávateľov, najmä v prípadoch, keď sú kľúčoví dodávatelia z geografických oblastí, ktoré sú náchylné na tieto výkyvy. Apple musí neustále monitorovať globálne politické a ekonomické prostredie, aby predvídala a prispôbovala sa týmto rizikám v súvislosti s jej dodávateľmi;
- **záväzky k udržateľnosti** - Apple sa zaviazala k udržateľnosti a etickým postupom v celom svojom dodávateľskom reťazci, čo zahŕňa vyžadovanie, aby dodávatelia dodržiavali určité

environmentálne a sociálne normy. Toto môže obmedziť počet vhodných dodávateľov, ale zároveň posilňuje imidž značky a zvyšuje lojalitu zákazníkov, ktorí dávajú prednosť eticky zodpovedným spoločnostiam.

Na základe uvedeného sa konštatuje, že vyjednávací sila dodávateľov má na spoločnosť Apple len slabý vplyv. To poskytuje spoločnosti významnú výhodu pri zabezpečovaní materiálov a komponentov za konkurencieschopné ceny, čo prispieva k jej schopnosti udržať si vysoké ziskové marže a konkurenčnú výhodu na trhu.

### **Vyjednávací sila zákazníkov**

V kontexte Porterovej analýzy piatich síl pre spoločnosť Apple, vyjednávací sila zákazníkov predstavuje významnú silu, ktorá ovplyvňuje jej trhovú pozíciu. Zatiaľ čo individuálna vyjednávací sila jedného spotrebiteľa môže byť považovaná za slabú, keďže strata jednotlivého zákazníka nemá výrazný vplyv na celkové príjmy spoločnosti, sila kolektívneho vyjednávania spotrebiteľov je naopak silným faktorom. Tento rozdiel je dôležité zvažovať pri hodnotení celkovej vyjednávací sily zákazníkov.

Faktory, ktoré prispievajú k vyjednávací sile zákazníkov, zahŕňajú:

- **nízke náklady na zmenu** - možnosť ľahko prejsť od produktov Apple k produktom konkurencie bez značných finančných alebo praktických prekážok posilňuje kolektívnu vyjednávací silu zákazníkov. Táto možnosť zvyšuje tlak na Apple, aby neustále inovoval a zlepšoval svoje produkty a služby, aby si udržal lojalitu zákazníkov;
- **individuálna vyjednávací sila** - aj keď je individuálna vyjednávací sila každého zákazníka považovaná za slabú, v agregáte sa spotrebiteľské rozhodnutia o nákupe alebo zmenách značky môžu významne odraziť na trhovom podiele a príjmoch spoločnosti;
- **sila kolektívneho vyjednávania** - v dnešnom digitálnom veku majú spotrebiteľia prostredníctvom sociálnych médií a recenzných platforiem možnosť vyjadriť svoje názory a ovplyvniť ostatných zákazníkov na širokú škálu. Tento kolektívny vplyv môže mať značný dopad na reputáciu značky a zákaznicke vnímanie, čím posilňuje ich vyjednávací silu;
- **prístup k alternatívnym riešeniam** - vďaka širokému spektru technologických produktov dostupných na trhu majú zákazníci viac možností, ako kedykoľvek predtým. Táto dostupnosť zvyšuje vyjednávací silu zákazníkov, pretože môžu ľahšie nájsť alternatívne produkty, ak Apple nespĺňa ich očakávania alebo cenové predstavy;
- **vplyv zákaznických recenzií** - v digitálnom veku majú zákaznicke recenzie na online platformách ako Amazon, Google alebo sociálne médiá výrazný dopad na vnímanie značky a produkty. Zákazníci, ktorí zdieľajú svoje skúsenosti, či už pozitívne alebo negatívne, môžu ovplyvniť rozhodnutia a vnímania potenciálnych nových zákazníkov, čo zvyšuje ich kolektívnu vyjednávací silu;
- **zvyšujúci sa dopyt po transparentnosti a etike** - spotrebiteľia čoraz viac očakávajú, že firmy budú transparentné vo svojich obchodných praktikách a etické voči spoločnosti a životnému prostrediu. Tento trend zvyšuje tlak na Apple, aby bol zodpovedný a reagoval na požiadavky zákazníkov v oblasti udržateľnosti a sociálnej zodpovednosti, čo ďalej posilňuje vyjednávací silu zákazníkov;
- **personalizácia produktov a služieb** - spotrebiteľia dnes očakávajú viac prispôbených riešení, ktoré vyhovujú ich špecifickým potrebám a preferenciám. Apple musí kontinuálne inovovať a ponúkať prispôbené možnosti vo svojich produktoch a službách, aby vyhovel požiadavkám zákazníkov a udržal si ich lojalitu;
- **ekonomická situácia a kúpna sila** - globálne ekonomické podmienky majú priamy vplyv na vyjednávací silu zákazníkov. V časoch ekonomickej neistoty môžu zákazníci obmedziť svoje výdavky na drahšie technologické produkty, čo zvyšuje ich vyjednávací silu, keďže

spoločnosti ako Apple musia reagovať na zmeny v dopyte, aby si udržali svoje trhov<sup>e</sup> postavenie.

Tieto faktory dohromady znamenajú, že spoločnosť Apple musí vynaložiť významné úsilie na udržanie svojej konkurenčnej výhody a zákazníckej lojality. Poskytovanie vysoko kvalitných produktov, inovácie a efektívna komunikácia so zákazníkmi sú kľúčové pre minimalizovanie rizík spojených s vyjednávacou silou zákazníkov. Navyše, posilnenie zákazníckej skúsenosti a budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi môže pomôcť Apple zmierniť potenciálne výzvy v dôsledku kolektívnej vyjednávej sily spotrebiteľov.

### **Hrozba náhradných výrobkov alebo služieb**

V rámci analýzy Porterových piatich síl pre spoločnosť Apple je možné pozorovať, že hrozba náhradných produktov alebo služieb predstavuje pomerne slabú silu. Tento záver vyplýva z faktu, že v súčasnosti existuje len málo produktov alebo služieb, ktoré by mohli úplne nahradiť a konkurovať širokému spektru zariadení a služieb ponúkaných Apple. Produkty Apple sú známe svojou kvalitou, dizajnom, integrovaným ekosystémom a značkovou lojalitou, čo sťažuje nájdenie plnohodnotných náhrad.

Faktory prispievajúce k slabosti tejto hrozby zahŕňajú:

- **mierna až vysoká dostupnosť náhradníkov** - aj keď existujú alternatívne produkty a služby, ktoré by mohli slúžiť ako náhrada niektorých funkcií zariadení Apple, často chýba komplexnosť a integrácia, ktorú ponúka ekosystém Apple. Tento aspekt sa teda považuje za mierne silný, nakoľko zákazníci hľadajú produkty, ktoré poskytujú podobnú hodnotu a zážitok;
- **nedostatočné náhrady** - veľká časť produktov alebo služieb, ktoré by mohli byť považované za náhrady, neposkytuje rovnakú úroveň funkcionality, kvality alebo užívateľského zážitku, ako to robia produkty Apple. Táto slabá sila naznačuje, že spotrebiteľia, ktorí už používajú produkty Apple, majú malý dôvod prechádzať na alternatívy, ktoré neponúkajú porovnateľné výhody;
- **technologický vývoj** - rýchly pokrok v technológii môže viesť k vývoju nových produktov, ktoré by mohli potenciálne konkurovať alebo nahradiť produkty Apple. Napríklad vznik nových zariadení s pokročilými funkčnosťami alebo založených na úplne nových technológiách, ako sú kvantové počítače alebo pokročilé umelé inteligencie, by mohol zmeniť trhov<sup>e</sup> prostredie. Spoločnosť musí byť neustále v pohotovosti, aby identifikovala a reagovala na takéto inovácie, ktoré by mohli ohroziť jej trhov<sup>e</sup> postavenie;
- zmeny v spotrebiteľských preferenciách - zmeny v hodnotách a očakávaniach zákazníkov môžu viesť k tomu, že náhradné produkty alebo služby sa stanú atraktívnejšími. Napríklad, ak sa spotrebiteľia začnú viac zaujímať o udržateľnosť a ekologickú stopu, môžu uprednostňovať produkty od spoločností, ktoré sú vnímané ako ekologickejšie, aj keď by to znamenalo ústup od produktov Apple;
- **cenová konkurencia** - vysoká cenová hladina produktov Apple môže viesť k tomu, že spotrebiteľia budú hľadať cenovo dostupnejšie náhrady. Ak konkurenti dokážu ponúknuť podobné produkty za nižšiu cenu, môže to posilniť vyjednávaciu silu zákazníkov a zvýšiť atraktivitu náhradných produktov, čo by mohlo ohroziť trhov<sup>e</sup> podiel Apple;
- zlepšená dostupnosť a distribúcia náhradných produktov - rozvoj e-commerce a globálnych distribučných sietí môže zvýšiť dostupnosť náhradných produktov, čím sa znížia bariéry pre vstup nových značiek a produktov na trh. To môže umožniť novým hráčom

efektívnejšie konkurovať etablovaným značkám ako Apple tým, že ponúknu rýchlejší prístup k trhu a nižšie náklady na získanie zákazníkov;

- regulačné zmeny - legislatívne zmeny týkajúce sa digitálneho trhu alebo ochrany spotrebiteľa môžu zmeniť pravidlá hry a uľahčiť vstup náhradných produktov na trh. Napríklad prísnejšie pravidlá týkajúce sa ochrany súkromia alebo monopolných praktík môžu obmedziť schopnosť Apple udržať si svoje dominantné postavenie a umožniť konkurencii, aby ponúkla konkurenčné alternatívy.

Táto analýza ukazuje, že hoci existujú alternatívy k produktom a službám spoločnosti Apple, silná značka spoločnosti, lojalita zákazníkov a unikátny ekosystém produkty chránia pred významnou hrozbou náhradných produktov. Preto sa spoločnosť môže sústrediť na inovácie a udržiavanie vysokých štandardov kvality svojich produktov a služieb, aby si udržala svoju konkurenčnú výhodu a minimalizovala potenciálny vplyv náhradných výrobkov alebo služieb.

## Stratégie úspechu

Spoločnosť Apple sa stala jednou z najúspešnejších spoločností na svete, s trhovou hodnotou presahujúcou miliardy dolárov. Kľúčom k jej úspechu bolo prijatie a efektívne vykonávanie niekoľkých kľúčových strategických prístupov. Tieto stratégie možno identifikovať ako základné pilierové kamene, na ktorých Apple postavil svoj trhovú status a konkurenčnú výhodu:

- **vedenie nákladov** - aj keď Apple nie je typickým príkladom spoločnosti zameranej na stratégiu vedenia nákladov, efektívne riadi svoje výrobné náklady a dodávateľský reťazec, aby maximalizovalo marže. Spoločnosť dosiahla ekonomiku rozsahu prostredníctvom masového nákupu komponentov a zefektívnenia svojich výrobných procesov. Tento prístup umožňuje Apple udržať si konkurencieschopné ceny pre svoje prémiové produkty a zároveň si udržať vysoké ziskové marže;
- **diferenciácia** - jednou z najvýraznejších stratégií spoločnosti Apple je diferenciácia. Apple sa odlišuje od konkurencie prostredníctvom dizajnu, kvality, používateľského zážitku a značky. Produkty ako iPhone, iPad a MacBook sú navrhnuté tak, aby poskytovali bezkonkurenčnú estetiku, funkčnosť a spoľahlivosť. Spoločnosť tiež investuje do výskumu a vývoja, aby zabezpečila, že jej produkty sú na čele technologickej inovácie. Tento prístup k diferenciácii je podporovaný silnou marketingovou stratégiou, ktorá zvyrazňuje jedinečnosť produktov Apple a podporuje značkovú lojalitu;
- **zaoštieňenie** - Apple tiež využíva stratégiu zamerania sa na konkrétne segmenty trhu. Namiesto toho, aby sa snažila osloviť každého zákazníka, Apple sa sústreďuje na prémiový segment trhu, ktorý oceňuje kvalitu, dizajn a vysokovýkonné technológie. Spoločnosť vytvára produkty a služby, ktoré oslovujú potreby a želania týchto zákazníkov, čím získava lojalnú zákaznícku základňu ochotnú platiť prémiové ceny za vyššiu kvalitu a lepší zážitok;
- **inovácie v zákazníckej skúsenosti** - Apple si vždy kladie za prioritu skvelú zákaznícku skúsenosť. Spoločnosť investuje do dizajnu svojich obchodov a online platforiem tak, aby maximalizovala užívateľský komfort a estetiku. Taktiež neustále zlepšuje zákaznícky servis, čím zabezpečuje vysokú spokojnosť zákazníkov. Tieto snahy výrazne prispievajú k značkovej vernosti a opätovnému nákupu produktov;
- **expanzia na nové trhy** - Apple neustále hľadá možnosti expanzie na nové geografické trhy a segmenty, ktoré by mohli profitovať z jeho prémiových produktov. Týmto spôsobom firma rozširuje svoju globálnu prítomnosť a získava nové zákaznícke bázy, čo umožňuje rast príjmov a rozšírenie značky;
- **udržateľnosť a spoločenská zodpovednosť** - v posledných rokoch Apple zintenzívnil svoje úsilie v oblasti udržateľnosti. Investuje do obnoviteľných zdrojov energie, zlepšuje recykláciu materiálov a znižuje svoj ekologický odtlačok. Tento záväzok

- k environmentálnej zodpovednosti nie len zlepšuje obraz značky, ale je tiež kľúčový pre prilákanie a udržanie zákazníkov, ktorí dávajú prednosť eticky orientovaným firmám;
- **diverzifikácia produktového portfólia** - Apple neustále rozširuje a diverzifikuje svoje produktové portfólio, aby nebol závislý len od jedného produktu alebo trhového segmentu. Príkladom môže byť vstup do trhu nositeľnej elektroniky s Apple Watch alebo vývoj služieb ako Apple Music a Apple Pay. Tieto iniciatívy umožňujú firme znižovať riziká a závislosti a zároveň otvárajú nové príležitosti pre rast;
  - **využívanie umelej inteligencie a dát** - Apple využíva umelú inteligenciu a veľké dáta pre lepšie pochopenie potrieb a správania zákazníkov. Tieto technológie umožňujú firme optimalizovať svoje marketingové stratégie, vylepšovať produkty a personalizovať zákaznícku skúsenosť. Takto firma nielenže zvyšuje efektívnosť svojich operácií, ale tiež udržiava konkurenčnú výhodu v rýchlo sa meniacom technologickom prostredí.

Tieto strategické prístupy - vedenie nákladov, diferenciacia a zaoštie - umožnili spoločnosti Apple vytvoriť si silnú pozíciu na trhu, vybudovať významnú značkovú hodnotu a dosiahnuť obdivuhodný finančný úspech. V kombinácii s neustálou inováciou a schopnosťou predvídať alebo formovať spotrebiteľské trendy si Apple udržiava svoj status ako lídra v technologickom priemysle.

### Vedenie nákladov

Spoločnosť Apple dosahuje vedenie nákladov prostredníctvom viacerých efektívnych prístupov, ktoré zahŕňajú optimalizáciu výrobných a prevádzkových procesov, efektívne riadenie zdrojov a strategické nakladanie so zásobami. Aj keď Apple nie je známy ako líder a nízkonákladový výrobca v tradičnom zmysle, ako sú niektoré iné spoločnosti, úspešne riadi svoje náklady, aby maximalizoval ziskovosť a zachoval konkurenčnú cenu pre svoje prémiové produkty.

- **optimalizácia výrobných procesov** - Apple neustále hľadá spôsoby, ako zefektívniť svoje výrobné procesy, čím znižuje výrobné a prevádzkové náklady. Použitím najnovších technológií a automatizácie vo svojich výrobných linkách spoločnosť zvyšuje efektívnosť a znižuje potrebu náročnej manuálnej práce;
- **riadenie zdrojov a stratégie zásobovania** - vďaka obrovskému objemu objednávok má Apple silnú vyjednávaciu pozíciu s dodávateľmi, čo mu umožňuje získavať materiály a komponenty za nižšie jednotkové ceny. Tieto úspory z rozsahu sú kľúčovým faktorom v Appleovej schopnosti ponúkať vysoko kvalitné produkty za konkurenčné ceny. Strategické partnerstvá a dlhodobé zmluvy s kľúčovými dodávateľmi ďalej posilňujú jeho schopnosť kontrolovať náklady;
- **efektívne riadenie zásob** - Apple efektívne riadi svoje zásoby prostredníctvom pokročilých systémov plánovania a predpovedí dopytu, čím minimalizuje nadbytočné zásoby a súvisiace náklady na skladovanie. Tento prístup zabezpečuje, že produkty sú vyrábané a distribuované v súlade s aktuálnym dopytom, čo znižuje výdavky a zvyšuje obratovosť zásob;
- **cenová stratégia** - vďaka jedinečným výrobkom a silnej značke má Apple možnosť určovať prémiové ceny za svoje produkty. Táto stratégia, spojená s nízkymi výrobnými nákladmi a efektívnym riadením, umožňuje spoločnosti dosiahnuť významné ziskové marže.

Tieto metódy a stratégie vedenia nákladov spolu umožňujú spoločnosti Apple udržať si vysokú ziskovosť, zatiaľ čo stále ponúka inovatívne a kvalitné produkty. Výsledkom je, že Apple dokáže efektívne konkurovať na trhu s prémiovými elektronickými zariadeniami bez toho, aby musel obetovať kvalitu alebo inováciu na úkor nižších nákladov.

## Diferenciácia

Stratégia diferenciácie je jedným z rozhodujúcich prvkov, ktoré umožňujú spoločnosti Apple vyniknúť na trhu. Apple si vybudoval reputáciu vďaka výnimočným vlastnostiam svojich produktov a prísnej kontrole nad ekosystémom, ktorý tieto produkty spája. Napríklad, aj keď operačný systém macOS nie je úplne postavený na otvorenom zdroji, Apple poskytuje určité aspekty jeho zdrojového kódu komunite vývojárov, čím podporuje inovácie a personalizáciu, zatiaľ čo si zároveň udržiava exkluzivitu a kontrolu nad základným ekosystémom svojich zariadení.

Táto strategická rovnováha medzi otvorenosťou a exkluzivitou je kľúčová pre diferenciáciu značky Apple:

- **jedinečný používateľský zážitok** - produkty Apple sú navrhnuté tak, aby poskytovali intuitívne a prémiové používateľské rozhrania, ktoré spolu s prísne integrovaným ekosystémom poskytujú zákazníkovi hladký a bezproblémový zážitok;
- **inovácia a dizajn** - Apple kontinuálne investuje do výskumu a vývoja, aby priniesol na trh inovatívne produkty s vysokou estetickou a funkčnou hodnotou. Dizajn produktov Apple, od hardvéru po softvér, je vždy na špičke technologických trendov;
- **kontrola nad softvérom a hardvérom** - integrácia hardvéru a softvéru Apple umožňuje spoločnosti ponúkať produkty, ktoré sú optimalizované pre výkon a bezpečnosť. Táto kontrola nad celým ekosystémom umožňuje Apple zabezpečiť, že každý aspekt produktu spĺňa jeho vysoké štandardy kvality;
- **značková lojalita** - diferenciačné stratégie Apple tiež prispievajú k vytvoreniu silnej značkovej lojality medzi zákazníkmi. Poskytovanie jedinečného zážitku a kvalitných produktov motivuje zákazníkov, aby zostali verní značke a uprednostňovali ju pred konkurenciou;
- **exkluzívnosť** - napriek tomu, že niektoré komponenty softvéru sú dostupné ako otvorený zdroj, Apple si zachováva exkluzívnosť svojich produktov prostredníctvom prísnej kontroly nad aplikáciami a službami, ktoré sú k dispozícii len v ekosystéme Apple.

Tieto faktory prispievajú k silnej diferenciácii spoločnosti Apple na trhu a umožňujú jej udržať si konkurenčnú výhodu, aj napriek vysokému stupňu konkurencie v technologickom odvetví. Diferenciácia nie je len o rozlišovaní produktov, ale aj o vytváraní hodnoty pre zákazníka, ktorá prekračuje základné funkcie a špecifikácie.

## Zaostrenie

Stratégia zamerania spoločnosti Apple je úzko prepojená s jej neustálym dôrazom na inováciu. Tento prístup umožňuje Apple identifikovať a využiť príležitosti na trhu, ktoré sú menej viditeľné alebo prístupné pre konkurenciu. Zameraním sa na špecifické segmenty trhu alebo inovačné príležitosti, Apple vyvíja exkluzívne produkty, ktoré poskytujú jedinečné riešenia alebo zážitky, ktoré nie sú ľahko napodobniteľné konkurenciou.

Kľúčové aspekty stratégie zamerania spoločnosti Apple zahŕňajú:

- **inovačné vedenie** - Apple si udržiava postavenie lídra v inovácii prostredníctvom dôrazu na výskum a vývoj. Spoločnosť investuje značné zdroje do objavovania nových technológií a ich aplikovania do produktov, ktoré menia trh a zlepšujú životy zákazníkov;

- **exkluzivita produktov** - prístup k inovácii a zameraniu umožňuje Apple vytvárať produkty, ktoré ponúkajú jedinečné funkcie alebo zážitky. Táto exkluzivita prispieva k rozlišovaniu produktov Apple na trhu a posilňuje značkovú lojalitu medzi zákazníkmi;
- **zameranie na používateľský zážitok** - Apple kladie veľký dôraz na dizajn a používateľský zážitok, čím sa zameriava na potreby a predstavy svojich zákazníkov. Táto stratégia zamerania pomáha zabezpečiť, že všetky produkty a služby Apple sú intuitívne, príjemné na používanie a pridávajú hodnotu životom zákazníkov;
- **segmentácia trhu** - Apple efektívne využíva segmentáciu trhu na identifikáciu a oslovenie špecifických zákazníckych skupín s vysokým potenciálom. Týmto spôsobom môže spoločnosť cieľiť na prémiový segment zákazníkov, ktorí sú ochotní platiť za inovácie, kvalitu a vynikajúci dizajn;
- **udržateľná konkurenčná výhoda** - stratégia zamerania spoločnosti Apple prispieva k udržateľnej konkurenčnej výhode tým, že vytvára bariéry pre vstup pre konkurenciu a zabezpečuje, že jej produkty a služby zostávajú na čele trhových trendov a technológií.

Stratégia zamerania Apple teda nie je len o inovácii produktov, ale aj o hĺbkovom porozumení trhu a schopnosti predvídať alebo formovať zákaznicke preferencie. Tento prístup umožňuje spoločnosti Apple udržať si svoje vedúce postavenie v technologickom priemysle a vytvárať produkty, ktoré sú nielen inovatívne, ale aj hlboko rezonujúce so zákazníkmi.

### **Kľúčové cesty so sebou**

Spoločnosť Apple si upevnila svoju pozíciu na trhu vďaka unikátnemu portfóliu produktov a dynamickým marketingovým stratégiám, ktoré efektívne pritiahli pozornosť spotrebiteľov. Príkladom inovačného prístupu je aj čiastočné využívanie softvéru s otvoreným zdrojovým kódom, čo zvyšuje flexibilitu a prístupnosť pre vývojárov.

Analýza použitia Porterových piatich síl v prípade Apple odhaľuje viaceré dôležité informácie, ktoré môžu byť aplikované aj na iné spoločnosti pri hľadaní ich strategického smerovania a posilnení ich konkurenčnej pozície. Učenie sa z prístupu Apple môže inšpirovať k identifikácii vlastných jedinečných predností a k prilákaní a udržaniu zákazníkov.

Analýza tiež odhalila, že dve najvýznamnejšie sily ovplyvňujúce jej postavenie na trhu sú konkurencia v odvetví a vyjednávacía sila zákazníkov. Naopak, vyjednávacía sila dodávateľov, hrozba nových účastníkov na trhu a hrozba náhradných produktov alebo služieb predstavujú slabšie faktory v tomto konkurenčnom prostredí. Pre úspech spoločnosti Apple je kritické, aby naďalej inovovala a zlepšovala svoje produkty a služby, zatiaľ čo zároveň spravuje svoje vzťahy s dodávateľmi a reaguje na meniace sa potreby zákazníkov. Udržanie konkurenčnej výhody v tak dynamickom a konkurenčnom prostredí si vyžaduje kontinuálnu pozornosť a adaptáciu na tieto vonkajšie sily.

## **3.2.2 Analýza konkurencie**

### **Inteligentné telefóny**

V kontexte konkurenčnej analýzy na trhu inteligentných telefónov sa identifikuje, že Apple čelí výzvam od viacerých výrobcov, pričom každý z nich sa snaží osloviť spotrebiteľov unikátnymi vlastnosťami a cenovými stratégiami. Samsung, stojaci tesne za spoločnosťou Apple, sa vyznačuje rozsiahlym portfóliom produktov, ktoré sa snaží osloviť široké spektrum zákazníkov, od cenovo dostupných až po high-end segmenty, zatiaľ čo ponúka pokročilú technológiu fotoaparátov a rýchle nabíjanie.

Xiaomi sa pozicionuje ako významný hráč vďaka svojej schopnosti ponúknuť výkonné batérie a cenovo efektívne produkty, avšak narazí na hranice v oblasti softvérovej optimalizácie a frekvencie aktualizácií, kde sa Apple odlišuje svojím prístupom k softvérovej podpore a užívateľskej skúsenosti.

Spoločnosti Oppo a Vivo, obe patriace pod konglomerát BBK Electronics, vynikajú v ponuke cenovo dostupných riešení s dôrazom na výdrž batérie. Napriek tomu stále zaostávajú za Apple v oblasti kvality zostavenia a celkovej používateľskej skúsenosti, čo je dôležitý faktor pre mnohých spotrebiteľov.

Celková analýza trhu inteligentných telefónov poukazuje na to, že aj keď konkurencia ponúka rozmanité vlastnosti a cenové body, Apple si udržuje svoju pozíciu na trhu vďaka prémiovej kvalite, inováciám a integrácii softvéru a hardvéru, čo prispieva k silnej značke a lojalite zákazníkov. Táto dynamika trhu umožňuje Apple pokračovať v udržiavaní svojej prémiovej stratégie, zatiaľ čo konkurenti hľadajú spôsoby, ako rozšíriť svoje trhové podiely prostredníctvom inovácií a cenovej konkurencieschopnosti.

V nasledujúcej Tabuľke 4 uvádzame aký bol podiel na trhu inteligentných telefónov v roku 2023.

Tabuľka 4 Podiel na trhu inteligentných telefónov v roku 2023

Spoločnosť	Podiel na trhu (k decembru 2023)
Apple	25 %
Samsung	20 %
Xiaomi	12 %
Oppo	9 %
Vivo	7 %
Others	27 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Apple Inc. (2024)

Analýza trhu s inteligentnými telefónmi v roku 2023 odhaľuje, že Apple si aj naďalej udržiava pozíciu lídra s miernym zvýšením na 25 %, čo naznačuje silný rast a upevnenie sa na trhu. Samsung nasleduje s pevným podielom 20 %, čo je signál konzistentného výkonu a schopnosti udržať konkurencieschopnosť. Xiaomi, Oppo a Vivo si zachovávajú svoje pozície na trhu s postupným rastom, čo odráža ich rastúcu popularitu a prijatie medzi spotrebiteľmi.

Podiel „Ostatných“ výrobcov sa mierne znížil, čo môže byť výsledkom konsolidácie trhu, keď si menší hráči alebo nové značky ťažko nachádzajú svoje miesto v súboji s etablovanými značkami. Tento trend tiež naznačuje, že spotrebiteľské predpočty sa stále viac koncentrujú na značky, ktoré poskytujú kombináciu inovácie, kvality a ceny, čo sú faktory, ktoré zohrávajú kritickú úlohu v rozhodovacom procese pri kúpe. Zvýšený podiel na trhu spoločnosti Apple by mohol byť dôsledkom úspešného spustenia nových modelov a ich schopnosti efektívne komunikovať hodnotu svojich produktov zákazníkom. Zároveň sa zdá, že Samsung a ďalší konkurenti si uvedomujú potrebu zvyšovať svoje investície do marketingu a vývoja produktov, aby si udržali relevanciu na rýchlo sa vyvíjajúcom trhu.

## Počítače

Analýza konkurenčných hráčov na trhu osobných počítačov odhaľuje viaceré kľúčové výzvy a príležitosti pre spoločnosť Apple. Macs od Apple sú síce významnými produktmi so silnou reputáciou, ale v oblasti podielu na trhu nie sú na prvom mieste. Konkurenti ako Lenovo, HP a Dell poskytujú širšiu paletu produktov s rôznymi cenovými bodmi a špecifikáciami, čo môže byť atraktívne pre rozličné segmenty zákazníkov.



Lenovo, s najvyšším podielom na trhu, zaujíma pozíciu lídra vďaka svojej schopnosti ponúkať produkty, ktoré slúžia potrebám širokej zákazníckej základne, od spotrebiteľských IdeaPads až po podnikové ThinkPads. Jeho výhodou je tiež integrácia operačného systému Windows, ktorý ponúka viac funkcií v porovnaní s operačným systémom Mac. HP a Dell nasledujú so svojimi silnými stránkami v kvalite zostavenia a ponukou špičkových modelov, ktoré sú v niektorých aspektoch porovnateľné s produktami Apple. Výzvou pre Apple je udržať si prémiové postavenie na trhu v čase, keď konkurencia ponúka výrobky s podobnou alebo vyššou hodnotou za nižšie ceny. Spoločnosť musí preto kontinuálne inovovať a zlepšovať svoje produkty, aby sa odlišila a udržala si lojalitu svojich zákazníkov. Sústreďenie sa na prémiovú kvalitu zostavovania, vynikajúce chladiace mechanizmy a hladký výkon operačného systému môže Apple udržať na predných pozíciách v oblasti osobných počítačov.

V dynamickom sektore osobných počítačov si spoločnosti neustále vymieňajú pozície v boji o podiely na trhu. Zatiaľ čo inovácie a technologický pokrok sú kľúčom k úspechu, faktory ako cenová dostupnosť, kvalita a zákaznícky servis rozhodujú o tom, ktoré značky sa udržia na popredných priečkach.

Nasledujúca tabuľka 5 ukazuje aké boli podiely na trhu hlavných hráčov v odvetví osobných počítačov k decembru 2023.

Tabuľka 5 Predpokladané podiely na trhu spoločností v odvetví osobných počítačov v roku 2023

Spoločnosť	Predpokladaný podiel na trhu (k decembru 2023)
Lenovo	22,8 %
HP	18,9 %
Dell	16,7 %
Apple	10,5 %
Asus	7,1 %
Ostatní	24,0 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Apple Inc. (2024)

Na základe uvedených údajov je vidieť, že Lenovo si udržuje vedúcu pozíciu na trhu, čo naznačuje ich schopnosť prispôbiť sa zákazníckym potrebám a efektívne reagovať na trendové zmeny. HP a Dell udržiavajú silné postavenie, zatiaľ čo Apple si zachováva stabilný podiel vďaka svojmu dôrazu na kvalitu a inovácie. Asus, hoci má menší podiel, zostáva dôležitým konkurentom vzhľadom na svoje konkurencieschopné cenové stratégie. Segment „Ostatní“ predstavuje významnú časť trhu, čo odzrkadľuje fragmentovanosť odvetvia a príležitosti pre menšie značky.

### Digitálne streamovanie

Pri posudzovaní konkurencie v sektore digitálneho streamovania sa analýza zamerala na špecifické postavenie a strategické smerovanie spoločnosti Apple a jej služby Apple TV+ v porovnaní s dominantnými hráčmi v tomto rýchlo sa rozvíjajúcom trhu.

Netflix sa vyprofiloval ako líder trhu s online streamovaním, vyznačujúci sa pôsobivým katalógom obsahu, ktorý zahŕňa vlastné produkcie a širokú paletu licencovaných filmov a seriálov. Jeho prístup ku globálnemu publiku a investície do pôvodného obsahu prispievajú k jeho dominancii a schopnosti pritiahnúť a udržať si zákazníkov.

Amazon Prime Video zase zaujíma pevné miesto na trhu vďaka integrácii s ekosystémom Amazon a pridaným benefitom pre členov Prime. Ponúka exkluzívne prístupy k vlastným produkciam a širokému spektru licencovaného obsahu, čo z neho robí silného konkurenta v oblasti digitálneho streamovania.

Disney+ si vybudoval svoju pozíciu na trhu využitím obrovského portfólia obsahu značky Disney a jeho afiliátov, vrátane Pixar, Marvel a Star Wars. Špecializuje sa na rodinný obsah, čo mu poskytuje výraznú konkurenčnú výhodu v tomto segmente.

Napriek týmto silným hráčom je Apple TV+ stále pomerne novým prírastkom na trhu digitálneho streamovania a zdá sa, že nemá ambície stať sa primárnym hráčom. Apple zvolil stratégiu, ktorá sa sústreďuje viac na kvalitu než na kvantitu, s výberom pôvodných a exkluzívnych produkcí. Aj keď táto stratégia môže prilákať určitú časť trhu, je pravdepodobné, že Apple zostane v pozícii „doplňového“ poskytovateľa, a nie ako hlavná streamingová služba pre väčšinu spotrebiteľov. Rok 2023 priniesol zaujímavé posuny v počte predplatiteľov a výške príjmov, kde každá z týchto služieb sa snaží prilákať a udržať si publikum prostredníctvom exkluzívneho a pútavého obsahu.

V nasledujúcej tabuľke 6 predkladáme porovnanie štyroch hlavných poskytovateľov digitálneho streamovania podľa najnovších dostupných údajov.

Tabuľka 6 Podiel na trhu digitálneho streamovania v roku 2023

Spoločnosť	Počet predplatiteľov	Príjmy
Netflix	240 Miliónov	33 Miliárd USD
Amazon Prime Video	210 Miliónov	27 Miliárd USD
Disney+	80 Miliónov	8 Miliárd USD
Apple TV+	45 Miliónov	1 Miliarda USD

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Apple Inc. (2024)

Podľa najnovších údajov za rok 2023 si Netflix udržuje svoje vedúce postavenie v priemysle digitálneho streamovania, s viac ako 240 miliónmi predplatiteľov a príjmami presahujúcimi 33 miliárd USD. Amazon Prime Video nasleduje s viac ako 210 miliónmi predplatiteľov a príjmami 27 miliárd USD, čo signalizuje silnú pozíciu Amazonu na trhu. Disney+, napriek tomu, že má menší počet predplatiteľov, si drží stabilnú pozíciu s príjmami 8 miliárd USD. Apple TV+ sa, hoci zaostáva v porovnaní s gigantmi ako Netflix a Amazon, predsa len posunul s pôsobivým nárastom predplatiteľov na 45 miliónov a príjmami 1 miliardy USD. Tieto čísla odzrkadľujú kontinuálne úsilie Apple rozširovať svoju prítomnosť v oblasti digitálneho streamovania a jeho potenciál na ďalšiu rásť.

Na základe konkurenčnej analýzy spoločnosti Apple sa konštatuje, že firma je obklopená silnými súpermi vo všetkých oblastiach svojho podnikania.

V segmente smartfónov dominuje Apple s vysokým podielom na trhu vďaka prémiovému postaveniu svojich iPhoneov, no spoločnosť čelí tvrdej konkurencii od Samsungu, ktorý má širokú paletu produktov a vyniká najmä vo fotografovaní a nabíjaní. Xiaomi a Oppo sú známe svojou cenovou dostupnosťou a výdržou batérie, čo ich robí obľúbenými vo významných trhoch ako je Čína a Indie. Vivo, hoci ponúka lepšiu kvalitu fotoaparátov a batériu, zaostáva za používateľským zážitkom, ktorý poskytuje iOS od Apple.

V odvetví osobných počítačov je Apple uznávaný za kvalitu a dizajn Macbookov, ale má menší trhovú podiel v porovnaní s gigantmi ako Lenovo, HP a Dell. Tieto firmy ponúkajú rôznorodú škálu produktov s rozličnými cenami, čo z nich robí prístupnejšie voľby pre širšie spektrum spotrebiteľov. Lenovo vedie v rôznorodosti a pripojiteľnosti, HP ponúka vyvážený pomer cena-výkon a Dell sa vyznačuje robustnosťou konštrukcie a kvalitou zvuku.

V oblasti digitálneho streamovania Apple TV+ zaostáva za lídrmi ako Netflix, Amazon Prime Video a Disney+, ktorí majú výhodu väčšej diverzity obsahu a širšej zákaznickej základne. Netflix sa udržiava na špici trhu vďaka svojim pôvodným produkciami a širokej ponuke obsahu.

Amazon Prime Video a Disney+ tiež poskytujú silné konkurenčné výhody vďaka exkluzívnemu obsahu a širokej distribučnej sieti.

Celkovo Apple stojí pred potrebou neustálej inovácie a diferenciacie svojich produktov a služieb, aby si udržal svoje konkurenčné postavenie. Spoločnosť musí zvážiť rozšírenie svojho produktového portfólia, zlepšenie používateľskej skúsenosti a zvýšenie svojej prítomnosti na rýchlo sa rozvíjajúcich trhoch. Napriek svojej silnej značke a lojálnej zákazníckej základni musí Apple čeliť výzvam vo forme cenovej konkurencie, technologickej inovácie konkurentov a meniacich sa trhových trendov, aby si udržal vedúcu pozíciu vo svete technológií.

### 3.3 Návrhy a odporúčania pre spoločnosť

Na základe komplexnej analýzy spoločnosti Apple, vrátane SWOT, PESTLE a Porterovej analýzy piatich síl, možno navrhnúť niekoľko strategických odporúčaní. Tieto návrhy majú za cieľ udržať a posilniť konkurenčnú výhodu spoločnosti, ako aj adresovať identifikované výzvy.

#### 1. Zvýšenie inovačného potenciálu

Zvýšenie inovačného potenciálu je kritickým faktorom pre udržanie konkurenčnej výhody spoločnosti Apple v dynamicky sa meniacom technologickom priemysle. Aby Apple udržal svoj technologický náskok a inovačný charakter produktov a služieb, je nevyhnutné, aby zintenzívnil svoje úsilie vo výskume a vývoji (R&D). Toto sa môže dosiahnuť niekoľkými spôsobmi:

##### Rozšírenie R&D tímov:

- **zvýšenie investícií do R&D** - Apple by mal zvýšiť svoje finančné investície do výskumu a vývoja. Tým by sa zabezpečili dostatočné zdroje pre výskumné tímy na experimentovanie s novými technológiami a vývoj inovatívnych riešení,
- **prilákatie talentu** - Apple by mal pokračovať v prilákaní najlepších talentov v oblasti výskumu, inžinierstva a dizajnu. Spolupráca s poprednými výskumnými inštitúciami a univerzitami môže tiež prispieť k prístupu k novým myšlienkovým trendom a inovačným technológiám.

##### Podpora inovácií na všetkých úrovniach:

- **vnútorný inovačný ekosystém** - vytvorenie kultúry, ktorá podporuje inovácie a experimentovanie na všetkých úrovniach organizácie, môže pomôcť generovať nové nápady a riešenia. Podporovanie interných hackathonov, inovačných workshopov a programov pre zamestnancov na predkladanie nápadov môže stimulovať kreativitu.

##### Rozvoj softvérových riešení a služieb:

- **softvérová inovácia** - okrem hardvéru by Apple mal pokračovať vo vývoji nových softvérových riešení a služieb. To zahŕňa vylepšenia operačných systémov, vývoj nových aplikácií a služieb, ktoré zlepšujú používateľský zážitok a pridávajú hodnotu k existujúcim produktom,
- **využívanie umelej inteligencie (AI) a strojového učenia (ML)** - intenzívnejší výskum a vývoj v oblasti AI a ML môže Apple umožniť ponúknuť pokročilé funkcie, ako je personalizácia zážitku, zlepšená interakcia s používateľom a nové spôsoby spracovania dát.

## Zameranie na budúce technológie:

- **predvídanie technologických trendov** - Apple by mal neustále monitorovať a analyzovať budúce technologické trendy, ako sú rozšírená realita (AR), virtuálna realita (VR), internet vecí (IoT) a nositeľná elektronika. Investovanie do týchto oblastí môže spoločnosti umožniť vytvoriť nové produktové kategórie alebo výrazne zlepšiť existujúce produkty.

## 2. Rozšírenie produktového portfólia

Pre spoločnosť Apple predstavuje rozšírenie produktového portfólia strategickú príležitosť na udržanie rastu a inovácií. Konkrétne kroky v tejto oblasti by mohli zahŕňať:

- **rozvoj nových produktových kategórií** - Apple by mohol preskúmať potenciál vstupu do nových trhových segmentov, ako sú inteligentné domáce zariadenia alebo osobná zdravotná a fitness elektronika. Vytváranie produktov, ktoré spájajú inovatívnu technológiu s každodenným životom používateľov, môže otvoriť nové príležitosti;
- **rozšírenie služieb** - okrem hardvérových produktov by Apple mohol ďalej rozvíjať a diverzifikovať svoje služby, vrátane streamovania obsahu, cloudových služieb a platforiem založených na predplatnom. To zahŕňa rozšírenie Apple TV+, Apple Music, a vývoj nových služieb, ktoré zvýšia hodnotu pre existujúcich zákazníkov a prilákajú nových;
- **prispôsobenie produktov na nové geografické trhy** - Apple by mohol tiež zvážiť prispôsobenie svojich produktov a marketingových stratégií pre špecifické geografické trhy, aby lepšie vyhovoval lokálnym preferenciám a požiadavkám.

## 3. Udržateľnosť a sociálna zodpovednosť

Udržateľnosť a sociálna zodpovednosť sú stále dôležitejšie pre spotrebiteľov, investorov a ostatné zainteresované strany. Apple by mohol prijať nasledujúce iniciatívy:

- **zvýšenie použitia recyklovaných a udržateľných materiálov** - Apple by mal pokračovať a zintenzívniť svoje úsilie v používaní recyklovaných materiálov vo svojich produktoch a obaloch. Toto zahŕňa prechod na recyklované plasty, kovy a iné materiály, ktoré znižujú záťaž na životné prostredie;
- **investície do obnoviteľnej energie** - Apple by mohol ďalej investovať do obnoviteľných zdrojov energie pre svoje výrobné závody, maloobchodné obchody a kancelárie. Cieľom by bolo dosiahnuť 100% využívanie obnoviteľnej energie vo všetkých operáciách, čím by sa znížila uhlíková stopa spoločnosti;
- **podpora sociálnej zodpovednosti v dodávateľskom reťazci** - Apple by mohol zvýšiť transparentnosť a sociálnu zodpovednosť vo svojom dodávateľskom reťazci, zabezpečujúc, že všetci jeho dodávatelia dodržiavajú prísne štandardy pracovných podmienok, environmentálnej ochrany a etiky.

## 4. Expanzia na nové trhy

Pre spoločnosť Apple predstavuje geografická expanzia na rozvíjajúce sa trhy zásadný krok k udržaniu jej rastu a rozširovaniu globálneho dosahu. Apple by mal zvážiť nasledujúce stratégie:

- **podrobná trhová analýza** - pred vstupom na nové trhy by Apple mal vykonať dôkladnú analýzu potenciálu trhu, preferencií spotrebiteľov a konkurenčného prostredia. Toto zahŕňa posúdenie kúpnej sily, kultúrnych faktorov, regulačného prostredia a infraštruktúrnych požiadaviek;
- **partnerstvá a kolaborácie** - vytváranie partnerstiev s lokálnymi firmami a distribútormi môže Apple pomôcť prekonať bariéry vstupu a získať lepšie pochopenie lokálneho trhu.

Spolupráca s miestnymi telekomunikačnými operátormi môže tiež zvýšiť dostupnosť a viditeľnosť produktov Apple;

- **prispôsobenie produktov a marketingu** - Apple by mal zväziť prispôsobenie niektorých svojich produktov a marketingových stratégií, aby lepšie vyhovovali potrebám a preferenciám spotrebiteľov na nových trhoch. To môže zahŕňať lokalizáciu softvéru, špeciálne cenové stratégie alebo dokonca vývoj nových produktov špecificky pre daný trh.

## 5. Posilnenie zákazníckych vzťahov

Zlepšenie zákazníckeho zážitku je kľúčové pre udržanie lojality a spokojnosti zákazníkov. Apple by mal zväziť nasledujúce kroky:

- **rozšírenie a inovácia služieb zákazníkom** - zlepšenie prístupu k podpore a službám zákazníkom cez online platformy, sociálne médiá v maloobchodných predajniach. Implementácia chatbotov a virtuálnych asistentov na AI báze môže poskytnúť rýchlejšie a efektívnejšie riešenie dotazov zákazníkov;
- **personalizácia ponúk** - využitie dát o zákazníkoch na personalizáciu produktov, služieb a marketingových správ. Analýza správania zákazníkov môže pomôcť identifikovať ich preferencie a poskytnúť im prispôsobené odporúčania a ponuky.

## 6. Využitie umelého inteligencie a dátovej analýzy

Integrácia AI a dátové analýzy do strategického rozhodovania môže Apple poskytnúť významnú konkurenčnú výhodu. To zahŕňa:

- **pokročilá dátová analýza pre lepšie rozhodovanie** - využitie dátových analytických nástrojov na získanie prehľadov o trhu, zákazníkoch a operáciách. Tieto informácie môžu viesť k lepším rozhodnutiam v oblasti produktového vývoja, marketingu a strategického plánovania;
- **rozvoj AI poháňaných produktov a služieb** - inovácia v produktových ponukách s integráciou AI, ako sú personalizované služby, inteligentná domácnosť a zlepšené používateľské rozhrania. Tieto technológie môžu zvýšiť užívateľský zážitok a otvoriť nové príležitosti pre rast;
- **zlepšenie internej efektívnosti** - využitie AI na automatizáciu a optimalizáciu interných procesov, čím sa zvyšuje efektívnosť a znižujú náklady. To zahŕňa automatizáciu dodávateľského reťazca, riadenie zákazníckych vzťahov a prediktívnu údržbu.

## 6. Implementácia Ganttovho diagramu

Odporúčame zaviesť Ganttov diagram ako nástroj pre plánovanie a vizualizáciu časovej osi strategických projektov. Tento diagram by mohol pomôcť koordinovať úlohy medzi oddeleniami a zabezpečiť dodržiavanie časového harmonogramu pre inovačné projekty. Diagram umožní efektívne monitorovanie pokroku projektov a adekvátne pridelovanie zdrojov, čo prispieva k presnejšej predpovedi míľnikov a termínov uvedenia nových produktov na trh. Použitie Ganttovho diagramu podporí flexibilitu v strategickom plánovaní tým, že umožní rýchlu adaptáciu na zmeny a nepredvídané udalosti, čím sa minimalizujú riziká omeškania alebo prekročenia rozpočtu.

Implementáciou navrhovaných stratégií môže Apple nielen posilniť svoju už teraz pevnú pozíciu na trhu, ale aj otvoriť dvere k novým príležitostiam pre rast a inovácie. Od zvýšenia inovačného potenciálu a rozširovania produktového portfólia, cez zameranie na udržateľnosť a sociálnu zodpovednosť, po expanziu na nové trhy a posilnenie zákazníckych vzťahov, až po využitie umelú inteligenciu a dátové analýzy – všetky tieto kroky majú potenciál zlepšiť zákaznícky zážitok, zvýšiť spokojnosť zákazníkov a v konečnom dôsledku podporiť dlhodobý udržateľný rast. Efektívne riadenie týchto aspektov si vyžaduje inovatívne myslenie a prispôsobenie sa meniacemu sa technologickému a sociálnemu prostrediu, no s jasnou víziou a strategickým plánovaním môže Apple naďalej udávať tempo v technologickom priemysle a poskytovať svojim zákazníkom nezabudnuteľné produkty a služby.

## 4 Záver

V tejto diplomovej práci sa venovala pozornosť analýze globálnej stratégie spoločnosti Apple Inc., pričom sa skúmali jej kľúčové strategické rozhodnutia, prístupy a reakcie na dynamické zmeny v globálnom obchodnom prostredí. Práca systematicky odhaľovala, ako je Apple schopný navigovať cez výzvy a príležitosti, ktoré predstavuje neustále sa meniaci technologický priemysel a globálny trh. Cieľom diplomovej práce bolo komplexne analyzovať globálnu stratégiu spoločnosti Apple Inc., identifikovať kľúčové faktory jej úspechu a poskytnúť odporúčania pre ďalší rozvoj v rámci dynamicky sa meniaceho globálneho trhového prostredia. Úvodná časť práce predstavila kontext a dôležitosť témy, zdôrazňujúce význam Apple ako príkladu úspešného strategického riadenia v technologickom priemysle. Táto kapitola stanovila hlavný cieľ práce, formulovala kľúčové výskumné otázky a predstavila metodológiu použitú na dosiahnutie stanovených cieľov. Teoreticko-metodologická časť sa zaoberala teoretickými základmi a konceptmi strategického manažmentu. Boli predstavené rôzne nástroje strategických analýz vrátane SWOT analýzy, PESTLE analýzy, Porterovej analýzy piatich síl, analýzy mikroprostredia pomocou modelu 4C, hodnotového reťazca Michaela Portera a modelov strategických skupín. Táto časť poskytla teoretický rámec pre analýzu a hodnotenie stratégie spoločnosti Apple. V analytickej časti sa podrobne venovalo charakteristike spoločnosti Apple, vrátane jej histórie, organizačnej štruktúry, poslania a cieľov, marketingového mixu a globálnej stratégie. Analyzovali sa kľúčové prvky globálnej marketingovej stratégie Apple a poskytla sa interná a externá analýza, ktorá zahŕňala vyhodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Na základe predchádzajúcich analýz sa formulovali konkrétne návrhy a odporúčania pre spoločnosť Apple. Tieto odporúčania boli zamerané na posilnenie jej globálnej stratégie, zlepšenie konkurenčnej pozície a reakciu na identifikované výzvy. V rámci analytickej časti práce bola podrobne skúmaná charakteristika spoločnosti Apple, zahŕňajúca jej históriu, organizačnú štruktúru, poslanie a ciele, ako aj marketingový mix a globálnu stratégiu. Analýza odhalila, že Apple je excelentný v inováciách a dizajne produktov, čo mu umožňuje udržiavať silnú pozíciu na trhu a vytvárať významnú značkovú vernosť medzi spotrebiteľmi. Kľúčové prvky jeho globálnej marketingovej stratégie, ako sú prémiové cenové stratégie, intenzívne využívanie digitálneho marketingu a zameranie sa na zákaznícku skúsenosť, prispievajú k jeho vysokému ziskovému rozpätiu a trvalo udržateľnému rastu. Interná a externá analýza tiež odhalila silné stránky spoločnosti v inovačnej schopnosti, značke a produktovom ekosystéme, ktoré spolu formujú konkurenčnú výhodu Apple v technologickom priemysle. Na druhej strane, analytická časť tiež identifikovala niektoré výzvy a slabé stránky, ktorým Apple čelí. Medzi tieto patrí vysoká závislosť od niekoľkých kľúčových produktov, ako sú iPhone a iPad, čo predstavuje riziko v prípade zmeny spotrebiteľských preferencií alebo intenzívnejšej konkurencie. Analyzované boli tiež hrozby spojené s geopolitickými napätiami, regulačnými zmenami a rýchlo sa meniacim technologickým prostredím, ktoré môžu ovplyvniť globálne operácie spoločnosti. Táto časť práce tiež poukázala na dôležitosť adaptácie a flexibility stratégie spoločnosti, aby dokázala efektívne reagovať na tieto dynamické zmeny a udržiavať si svoju konkurenčnú pozíciu na trhu. Práca systematicky odhalila, ako Apple naviguje cez výzvy a príležitosti, ktoré predstavuje neustále sa meniaci technologický priemysel a globálny trh.

## Odpovede na výskumné otázky:

- 1. Strategické rozhodnutia a prístupy spoločnosti Apple:** Apple si udržal vedúce postavenie na globálnom trhu s technológiami prostredníctvom neustálej inovácie, vynikajúcej kvality produktov, efektívnej globálnej marketingovej stratégie a silného zamerania na zákaznícku spokojnosť. Spoločnosť úspešne využíva svoje silné stránky, ako sú značka, inovačná kultúra a integrovaný ekosystém produktov, na dosiahnutie konkurenčnej výhody.
- 2. Reakcie Apple na zmeny v obchodnom prostredí:** Apple preukázal schopnosť adaptovať sa na rýchle technologické inovácie, zmeny v spotrebiteľských trendoch a intenzívnu globálnu konkurenciu prostredníctvom flexibility, predvídavosti a strategických partnerstiev. Spoločnosť aktívne reaguje na externé výzvy a príležitosti, čím si udržiava relevantnosť a posilňuje svoju globálnu stratégiu.

Na základe našich zistení možno konštatovať, že úspech spoločnosti Apple vyplýva z jej schopnosti integrovať inovácie do každého aspektu svojho podnikania, od vývoja produktu až po globálnu distribúciu a marketing. Spoločnosť tiež účinne využíva svoje zdroje a kapacity na to, aby zostala v popredí technologického pokroku a neustále meniacich sa spotrebiteľských očakávaní. Pre budúci rast a udržanie konkurenčnej pozície na trhu by Apple mal pokračovať v strategickom zameraní na inovácie, diverzifikáciu produktov, udržateľnosť, expanziu na nové trhy, posilnenie zákazníckych vzťahov a využívanie pokročilej dátové analýzy a umelé inteligencie. Udržanie tejto strategickej flexibility a adaptability bude kľúčom k zabezpečeniu dlhodobej udržateľnosti a úspechu spoločnosti v dynamickom globálnom trhovom prostredí. Táto práca nielenže poskytuje ucelený pohľad na globálnu stratégiu spoločnosti Apple, ale aj ukazuje význam strategického riadenia a adaptability v dnešnom rýchlo sa meniacom svete. Závety a odporúčania predstavujú príspevok k akademickej komunite a môžu slúžiť ako základ pre ďalšie výskumy v oblasti globálnych stratégií a riadenia inovácií v technologickom priemysle.



# Literatúra

## Monografie

BLAŽEK, L. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování – 2., rozšířené vydání.* Grada. 2014. 224 s. ISBN 9788024744292.

COMBE, C. *Introduction to global sustainable management.* Los Angeles: Sage Publications, 2022. 320 p. ISBN 978-1-5297-7173-2.

DAVID, F., DAVID, F. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition.* PEARSON Education, 2022. 672 p. ISBN 1292441402.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi.* Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 9788027120208.

FOTR, J. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu.* Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FRITZSCHE, T. *Jak přesvědčivě vyjednávat. Psychologické strategie a metody.* 2015. 200 s. ISBN 9788024757261.

GALLO, P. et al. *Strategický manažment.* 1. vyd. Prešov: Dominanta, 2019. 155 s. ISBN 978-80-8165-357-5.

GILLAM, S. 2012. *Steve Jobs: Apple iCon.* Publisher, Essential Library. 2012. ISBN 1604539976.

GRANT, M. R. *Contemporary Strategy Analysis.* 8. edit. Chichester: Wiley, 2014. ISBN 978-1-119-81523-5.

GURČÍK, Ľ. *Podnikatelská analýza a kontroling.* SPU v Nitre, 2018. 319 s. ISBN 978-80-552-1944-8

HANZELKOVÁ, A. *Strategické řízení.* Praha: C.H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 9788074006371.

HERZOG, CH. 2017. *Apple Hospitality REIT Inc. 2017 Annual Report.*

HILL, CH. W. a kol. *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach.* 11. vyd. Cengage Learning, 2014. 896 s. ISBN 978-1-305-14272-5.

ISAACSON, W. 2011. *Steve Jobs.* New York: Simon & Schuster, 2011. s. 399, ISBN 1451648537.

JARGOSCH, R., JURICH, J. 2014. *Apple Inc Patent Landscape Analysis – January 1, 1994 to December 31, 2014.* Pensacola: IPGenix LLC

KANE, Y., I., 2014. *Zakletá říše – Apple po smrti Steva Jobse.* Brno: Blue Vision. 2014. 444 s. ISBN 9788087672303.

KARLÍČEK, M., et al. *Základy marketingu.* Praha: Grada Publishing. 2014. 39 s. ISBN 978-80-247-5896-5.

KERLINOVÁ, A. *Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 101 s. ISBN 978-80-7204-873-1.

KICOVÁ, E., NADÁNYIOVÁ, M. *Strategický manažment.* 1. vydanie, Bratislava: Dolis, 2015. 155 s. ISBN 978-80-8181-043-5.

- KOŠTURIÁK., J. *Stratégia podniku*. Žilina : IPA Slovakia, 2017. 74. s. ISBN 9788025119297.
- KUBICOVÁ, Ľ., LADVENICOVÁ, J. *Nákup a predaj*. SPU v Nitre, 2020. 196 s. ISBN 978-80-552-2197-7.
- LASSERRE, P. *Global Strategic Management*. Bloomsbury Publishing, 2017. 492 s. ISBN 978-1-137-58460-1
- LASHINSKY, A. 2012. *Inside Apple*. London: John Murray Publishers, 2012. s. 212, ISBN 1848547218.
- LESÁKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Sprint 2: 2014. 350 s. ISBN 978-80-8971-007-2.
- NAGYOVÁ, Ľ. et al. *Marketing*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita. 2018. 216 s. ISBN 978-80-552-1269-2.
- PAPULA, J., a kol. *Konkurenčné stratégie: tradičné prístupy vs. nové pohľady a techniky*. Bratislava: EKONÓMIA, 2014. 174 s. ISBN 978-80-8168-011.
- PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. *Stratégia a strategický manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2015. 280 s. ISBN 9788081681936.
- PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací*. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi. Grada: 2014. 184 s. ISBN 9788024753232
- PORTER, M. E. *Competitive advantage*. New York: Simon and Schuster, 2008. 592 s. ISBN 978-1-416-59584-7.
- SINGH, A. et al. The state of the art of strategic leadership, In: *Journal of Business Research*, 2023. roč.158, 113676. ISSN 0148-2963
- SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2014. 390 s. ISBN 978-80- 8939-396-1.
- SMITH, D. 2014. *Myslete jako Steve Jobs*. Praha: Metafora, 2014. s. 91, ISBN 978-80-7359-411-4.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.
- TIEN, N. H. et al.,. *Product policy in international marketing comparative analysis between Samsung and Apple*. In: Vietnam. International Journal of Research in Marketing Management and Sales. 130 s. 2019. ISSN 2663-3329.
- URBAN, J. *Strategický management*. Edice Management. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2018. 113 s. ISBN 978-80-87974-20-9.
- VEBER, J. et al. *Management – základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. 416 s. ISBN 978-80-87865-69-9.
- WILKINSON, T. J., KANNAN V. R. *Strategic Management in the 21st Century*. Santa Barbara (CA, USA): ABC-CLIO, 2014. 259 s. ISBN 978-0-313-39741-7.
- YAN, J. 2016. *Analysis Of Apple Equipment In The Product Design Thinking*. China: Atlantis Press. ISBN 978-94-6252-266-4
- ZENTKOVÁ, Ľ. et al. *The position of Agriculture in Regional Development*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita. 2015. ISBN 978-80-552-1346-0

## Internetové zdroje

APPLE inc. *Apple events* [online]. 2024. [cit. 23. 03. 2024] Dostupné z WWW: <https://www.apple.com/apple-events/APPLE>.

BRUNDIN, E. et al. Emotion in strategic management: A review and future research agenda. [online] In *Long Range Planning*, Vol. 55, No. 4, 2022. [cit. 23. 03. 2024] Dostupné z WWW: <[doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102144](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102144)>.

COX, J. *The higher education environment driving academic library strategy: A political, economic, social and technological (PEST) analysis. 2021. [online]. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z www: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0099133320301105>.*

HENRY, A. *Understanding Strategic Management. 2021. [online] 4. vyd. Oxford University Press, 2021. 387 s. ISBN 978-0-19-885983-3 [cit. 20. 03. 2024] Dostupné z www : <<https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=M7wyEAAAQBAJ>>*

LAWTON, C. T., VASSOLO, S. R. Dynamics in strategic management research: An agenda for LRP. [online] In *Long Range Planning*, Vol. 55, No. 5, 2022. [cit. 23. 03. 2024] Dostupné z WWW: <[doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102246](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102246)>.

MARMOL DEL, T. *PESTLE Analysis: understand and plan for your business environment 2015. [online]. Brussels : 50 Minutes. [cit. 2024-03-25]. 36 p. ISBN 978-28-062- 6837-2.*

MIŠANKOVÁ, M., KOČIŠOVÁ, K. Strategic Implementation as a Part of Strategic Management. [online] In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 110, 2014. [cit. 20. 04. 2024] Dostupné z WWW: <[doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.931](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.931)>.

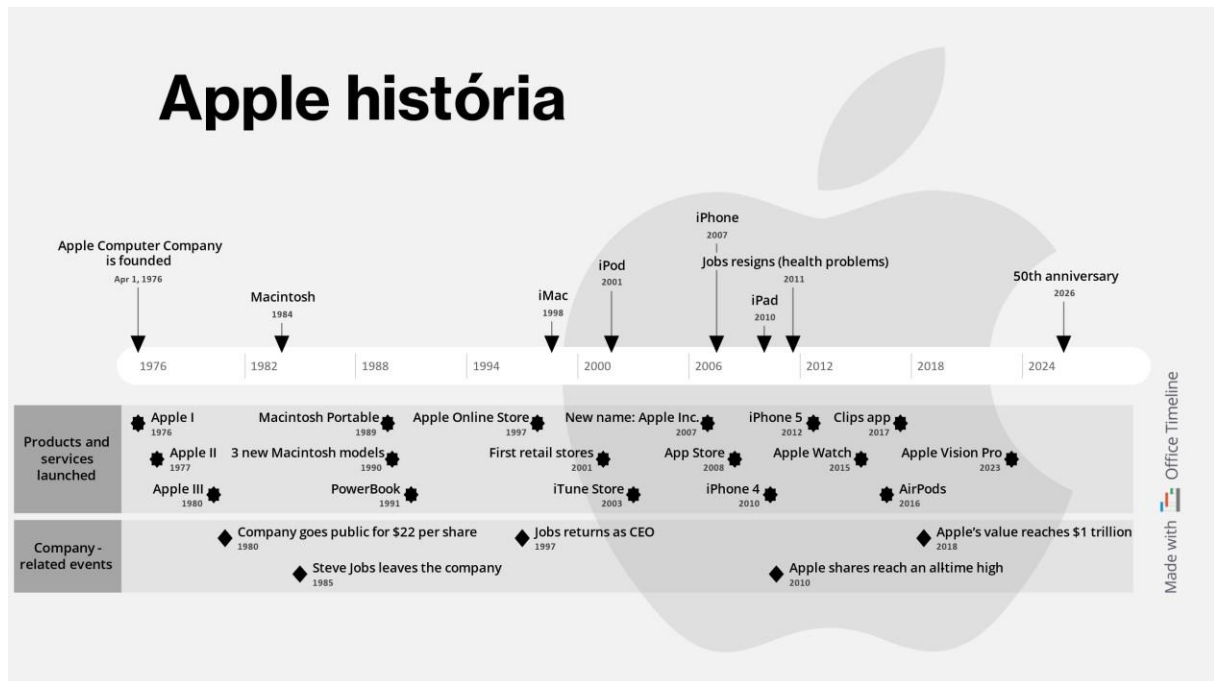
PERERA, R. *The PESTLE Analysis.*[online]. Puwakkpitiya : Nerdynaut. 2017 [cit. 2024-03-25]. 17 p. ISBN 978-15-497-9054-6

VERMA, J. et al. *iNIDS: SWOT Analysis and TOWS Inferences of State-of-theArt NIDS solutions for the development of Intelligent Network Intrusion Detection System. 2022. [online]. [cit. 2024-03-17]. Dostupné z WWW: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140366422003371>.*

# Přílohy

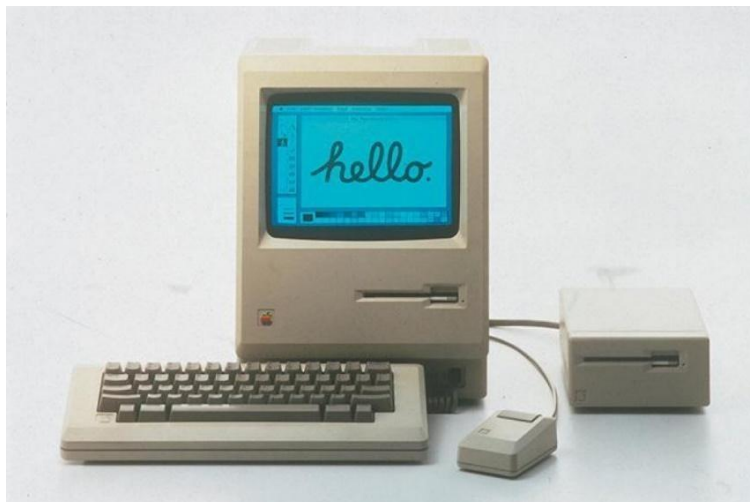
## Příloha 1 Produkty společnosti Apple

Obrázok 9 História spoločnosti Apple



Zdroj: Apple Inc. (2024)

Obrázok 10 Prvý počítač Macintosh



Zdroj: Apple Inc. (2024)

Obrázok 11 iMac



Zdroj: Apple Inc. (2024)

Obrázok 8 Prvý Iphone 2 g



Zdroj: Apple Inc. (2024)

Obrázok 9 Ipad



**TECHBOX**

Zdroj: Apple Inc. (2024)

Obrázok 10 Prvé Apple watch



Zdroj: Apple Inc. (2024)

Obrázok 11 Produkty Apple 2024



Zdroj: Apple Inc. (2024)



## Řešená problematika



### úvod

Cieľom diplomovej práce je hĺbková analýza globálnej stratégie spoločnosti Apple Inc., identifikácia kľúčových faktorov jej úspechu a formulovanie odporúčaní pre ďalší vývoj v meniacom sa globálnom trhovom prostredí.

### problém

Apple čelí výzvam dynamického technologického prostredia a silnej konkurencie, ktoré si vyžadujú neustálu inováciu a strategickú adaptabilitu.

### přístup

V práci využívame kombinovanú metodiku vrátane SWOT a PESTEL analýz, ako aj Porterovej analýzy piatich síl, aby sme identifikovali vnútorné a vonkajšie faktory ovplyvňujúce spoločnosť a navrhli možnosti zlepšenia a zvýšenia konkurencieschopnosti.



# Postup řešení

## zdroj

Základným zdrojom pre analýzu sú sekundárne údaje, ako sú finančné správy Apple Inc., štúdie prípadov, a odborné články o strategickom riadení a globálnom marketingu.

## získávání

Údaje boli získané z dôveryhodných databáz, akademických knižníc a priamo od spoločnosti, vďaka čomu sú informácie aktuálne a relevantné pre výskum.

## zpracován

Informácie boli analyzované a interpretované pomocou metodologických nástrojov, vrátane SWOT a PESTEL analýz, a Porterovho modelu piatich síl, čo umožnilo formulovať strategické odporúčania pre spoločnosť.

# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že Apple si pravdepodobne udrží vedúce postavenie na trhu vďaka kontinuálnej inovácii a adaptabilite na technologické zmeny.

→V priebehu posledných rokov Apple ukázal silné finančné výsledky a rast trhovej hodnoty, čo signalizuje stabilnú strategickú pozíciu.

### **Z dat lze vyčíst fakta:**

→Stály záujem o produkty Apple a zvyšovanie lojality zákazníkov aj napriek výzvam v globálnom prostredí.

→Do budúcnosti sa očakáva, že Apple bude pokračovať v investíciách do vývoja nových produktov a rozšírení svojho globálneho dosahu, pričom bude musieť riešiť problémy udržateľnosti a regulatorných zmien.



# Doporučení

Na základě výsledkov môžeme doporučit....



**1. Firma bude profitovať z diverzifikácie produktov a vstupu do nových trhov, čo zníži závislosť na jednotlivých kľúčových produktoch a zvýši trhovú stabilitu.**



**2. Zameranie na investície do udržateľnosti a sociálnej zodpovednosti, ktoré môžu vylepšiť korporátny imidž a posilniť značku Apple medzi spotrebiteľmi.**



**3. Využitie pokročilých dátových analýz a umelé inteligencie môže optimalizovať marketingové stratégie a operácie, čím sa zvýši produktivita a efektivita spoločnosti.**

# Záver



**Práca priniesla nový pohľad na integráciu inovácií a udržateľných stratégií v rámci globálnych operácií spoločnosti Apple a ich vplyv na udržanie konkurenčnej výhody.**



Novým riešením je strategické zameranie na diverzifikáciu produktového portfólia a expanziu na nové trhy ako odpoveď na závislosť od limitovaného počtu kľúčových produktov.



Problematika bola posunutá vďaka rozboru externých a interných faktorov, ktoré formujú globálnu stratégiu Apple, a odporúčaniam, ktoré napomáhajú k adaptácii na rýchle zmeny v technologickom priemysle.



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)