

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra informačních technologií**



**Bakalářská práce**

**Platforma Mac – osobní počítače**

**Radek VALENTA**

© 2018 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Radek Valenta

Podnikání a administrativa

Název práce

**Platforma Mac – osobní počítače**

Název anglicky

**Platform Mac – personal computers**

---

### Cíle práce

Bakalářská práce bude zaměřena na marketing společnosti Apple Inc. Hlavním cílem práce je provedení SWOT analýzy společnosti Apple se zaměřením na prodej osobních počítačů.

Díličmi cíli práce jsou:

- charakterizovat postavení firmy Apple Inc. na trhu osobních počítačů
- charakterizovat portfolio firmy Apple Inc.
- charakterizovat vývoj osobních počítačů společnosti Apple Inc.
- charakterizovat operační systém macOS

### Metodika

Při zpracování BP budou využívány poznatky z odborné literatury a relevantních webových zdrojů.

V praktické části bude pomocí vhodných metod z oblasti marketingu analyzována firma Apple v oblasti trhu s osobními počítači. Nakonec bude provedena SWOT analýza. Pomocí syntézy získaných poznatků budou formulována obecná i specifická doporučení a závěry práce.

## Doporučený rozsah práce

45 stran

## Klíčová slova

Apple, MacOS, Windows, Operační systém, SWOT, Marketing, Marketingový mix

---

## Doporučené zdroje informací

ISAACSON, W. *Steve Jobs*. Praha: Práh, 2011. ISBN 978-80-7252-352-8.

KELLER, K L. – KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. *Marketing od A do Z : osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

LASHINSKY, A. *Do nitra společnosti Apple : jak skutečně funguje nejobdivovanější firma světa = Inside Apple : how America's most admired-and secretive-company really works*. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-251-3778-9.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jan Masner

## Garantující pracoviště

Katedra informačních technologií

Elektronicky schváleno dne 10. 1. 2018

**Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Platforma Mac – osobní počítače" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2018

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Janu Masnerovi za cenné rady a odborné vedení při zpracování této práce.

# Platforma Mac – osobní počítače

## Abstrakt

Tématem této bakalářské práce je „Platforma Mac – osobní počítače“. Hlavním cílem je provedení SWOT analýzy se zaměřením na prodej osobních počítačů Mac. Práce je členěna na část teoretickou a praktickou, přičemž v teoretické části jsou definovány klíčové pojmy a metody z oblasti marketingu a managementu, charakteristika společnosti Apple a shrnutí vývoje osobních počítačů Mac s operačním systémem macOS. Praktická část navazuje na postupy uvedené v teoretické části. Zkoumání je realizováno formou PEST analýzy, zaměřené na vnější prostředí společnosti Apple a BCG maticí, která hodnotí interní prostředí z hlediska produktového portfolia. Sběrnou metodou je SWOT analýza, která je zaměřena na prodej osobních počítačů Mac. SWOT analýza je zároveň podkladem pro vytvoření matic IFE, EFE a IE, které získané poznatky kvantifikují. Práce je zakončena specifikací jednotlivých závěrů s uvedením konkrétních doporučení.

**Klíčová slova:** Mac, Apple Inc., SWOT analýza, PEST analýza, BCG matice, marketing, management, EFE, IFE, IE matice, OS X, macOS.

# Platform Mac – personal computers

## **Abstract**

The focus of this bachelor thesis is "Mac platform – personal computers". The primary objective is to carry out SWOT analysis focusing on the sale of Mac computers. The thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part defines the key concepts and methods of marketing and management, the characteristics of the Apple company and the summary of the development of Mac computers with the macOS operating system. The practical part follows the procedures described in the theoretical part. Research is conducted in the form of PEST analysis focused on Apple's external environment and BCG matrix which analyses product lines. SWOT analysis is focused on the sales of Mac computers. SWOT analysis is also the basis for creation of the IFE, EFE and IE matrices to quantify the acquired knowledge. In the conclusion, there is a specification of the individual results followed by the specific recommendations.

**Keywords:** Mac, Apple Inc., SWOT analysis, PEST analysis, BCG matrix, marketing, management, EFE, IFE, IE matrix, OS X, macOS.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíle práce .....	12
1.2 Metodika .....	12
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
2.1 Úvod do marketingu.....	13
2.1.1 Historie marketingu .....	13
2.1.2 Segmentace trhu.....	14
2.1.3 Targeting .....	15
2.1.4 Positioning .....	15
2.2 Marketingový mix 4P.....	16
2.2.1 Produkt.....	16
2.2.2 Cena .....	16
2.2.3 Místo .....	17
2.2.4 Propagace.....	18
2.3 Externí prostředí.....	19
2.3.1 PEST analýza.....	19
2.4 Interní prostředí.....	20
2.4.1 BCG matice.....	21
2.5 SWOT analýza .....	22
2.5.1 Analýza externího prostředí.....	22
2.5.2 Analýza interního prostředí .....	23
2.6 Matice EFE, IFE a IE .....	23
2.6.1 Matice EFE .....	24
2.6.2 Matice IFE .....	24
2.6.3 Matice IE.....	25
2.7 Představení společnosti Apple .....	25
2.7.1 Historie společnosti Apple.....	26
2.7.2 Postavení společnosti Apple na trhu.....	28
2.8 Vývoj osobních počítačů Apple .....	29
2.8.1 Apple I .....	29
2.8.2 Apple II.....	30
2.8.3 Apple Lisa.....	31
2.8.4 Macintosh.....	32
2.9 Portfolio společnosti Apple.....	39
2.9.1 Aktuální nabídka počítačů Mac .....	39
2.9.2 Aktuální nabídka tabletů iPad.....	40
2.9.3 Aktuální nabídka chytrých mobilních telefonů iPhone .....	41



2.9.4	Ostatní produkty .....	42
2.10	Operační systém macOS .....	42
2.10.1	Rychlost .....	42
2.10.2	Kompatibilita .....	43
2.10.3	OS X High Sierra 10.13 .....	44
<b>3</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>47</b>
3.1	PEST analýza společnosti Apple .....	47
3.1.1	Politické faktory .....	47
3.1.2	Ekonomické faktory .....	48
3.1.3	Sociální faktory .....	48
3.1.4	Technologické faktory .....	48
3.2	BCG matice .....	49
3.2.1	Dojné krávy .....	49
3.2.2	Hvězdy .....	49
3.2.3	Otazníky .....	49
3.2.4	Hladoví psi .....	50
3.3	SWOT analýza společnosti Apple .....	50
3.3.1	Analýza interního prostředí .....	50
3.3.2	Analýza externího prostředí .....	52
3.4	Hodnocení faktorů interního a externího prostředí .....	54
3.4.1	Matice IFE .....	55
3.4.2	Matice EFE .....	55
3.4.3	Matice IE .....	56
4.1	Doporučení .....	57
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>61</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Schéma nepřímé distribuce Zdroj: (Foret, 2012) .....	18
Obrázek 2 – Apple I Zdroj: <a href="https://museo.freaknet.org/en/presentazione-progetto-apple-1/first-apple-computer-apple-1-with-home-made-wooden-case">https://museo.freaknet.org/en/presentazione-progetto-apple-1/first-apple-computer-apple-1-with-home-made-wooden-case</a> .....	30
Obrázek 3 – Apple II Zdroj: <a href="http://www.innocentstore.cz/blog/historie-apple-ii-byl-prvnim-plnohodnotnym-pocitacem-spolecnosti-apple/">http://www.innocentstore.cz/blog/historie-apple-ii-byl-prvnim-plnohodnotnym-pocitacem-spolecnosti-apple/</a> .....	31
Obrázek 4 – Grafické rozhraní Apple Lisa Zdroj: <a href="https://www.root.cz/clanky/apple-lisa-revoluce-v-ovladani-pocitace/">https://www.root.cz/clanky/apple-lisa-revoluce-v-ovladani-pocitace/</a> .....	32
Obrázek 5 – Macintosh 128 K Zdroj: <a href="http://lowendmac.com/1984/macintosh-128k/">http://lowendmac.com/1984/macintosh-128k/</a> .....	33
Obrázek 6 – Macintosh II Zdroj: <a href="http://lowendmac.com/1987/mac-ii/">http://lowendmac.com/1987/mac-ii/</a> .....	33

Obrázek 7 – – Rodina přenosných počítačů PowerBook Zdroj: https://www.cultofmac.com/450320/today-apple-history-powerbook-100-series-smash- hit/ .....	34
Obrázek 8 – iMac G3 Zdroj: – iMac G3 Zdroj: https://www.cultofmac.com/442280/apple- history-illac-g3-arrives/.....	35
Obrázek 9 – iMac G4 Zdroj: https://www.zive.cz/clanky/pocitace-mac-zacalo-to-pred-30- lety/prichod-iacu-a-uspechu-applu/sc-3-a-172203-ch-90781/default.aspx .....	36
Obrázek 10 – Mac mini G4 Zdroj: https://www.zive.cz/clanky/apple-mac-mini-take-mala- jablicka-stoji-za-pozornost/sc-3-a-123934/default.aspx.....	36
Obrázek 11 – iMac G5 Zdroj: http://lowendmac.com/wp-content/uploads/20in-illac-isight.jpg .....	37
Obrázek 12 – iMac 2007 Zdroj: http://apple-history.com/illac_mid_07 .....	38
Obrázek 13 – MacBook Air 2008 Zdroj: https://www.letemsvetemapplem.eu/bazar/macbook- air-2008-original/ .....	39
Obrázek 14 – Pracovní plocha OS X High Sierra Zdroj: vlastní zpracování .....	45
Obrázek 15 – Levá část řádku nabídek Zdroj: vlastní zpracování.....	45
Obrázek 16 – Pravá část řádku nabídek Zdroj: vlastní zpracování.....	45
Obrázek 17 – Levá část docku Zdroj: vlastní zpracování.....	46
Obrázek 18 – Pravá část docku Zdroj: vlastní zpracování.....	46

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Srovnání prodejní a marketingové koncepce Zdroj: vlastní zpracování .....	14
Tabulka 2 – Matice IE Zdroj: vlastní zpracování .....	25
Tabulka 3 – Nejhodnotnější společnosti světa Zdroj: vlastní zpracování .....	28
Tabulka 4 – Přehled operačních systémů Mac OS X Zdroj: vlastní zpracování .....	42
Tabulka 5 – SWOT analýza Zdroj: vlastní zpracování.....	54
Tabulka 6 – Matice IFE Zdroj: vlastní zpracování .....	55
Tabulka 7 – Matice EFE Zdroj: vlastní zpracování .....	56
Tabulka 8 – Matice IE Zdroj: vlastní zpracování .....	57

# 1 Úvod

V roce 1976 sestrojila společnost Apple vůbec první osobní počítač. V té době měla pouze dva zaměstnance, kterými byli šestnáctiletý Steve Jobs a o pět let starší Steve Wozniak. Z této společnosti, která začínala svou produkci v garáži, vznikl celosvětový fenomén, jenž v současnosti zaměstnává přes sto tisíc zaměstnanců a vyváží své produkty do celého světa.

Cesta za úspěchem společnosti Apple ale nebyla tak snadná, jak by se mohlo na první pohled zdát. Přes raketový start v počátcích přišly problémy v polovině osmdesátých let, kdy Apple opustili oba zakladatelé. Společnost se začala ubírat směrem, jenž odporoval základním myšlenkám Steva Jobse, který kladl důraz na ergonomii a design produktů. Vyráběné osobní počítače byly nevzhledné velké, a hlavně příliš drahé. V devadesátých letech převzala veškerou iniciativu na trhu osobních počítačů konkurenční firma IBM a společnost Apple se ocitla na pokraji krachu. Změnu k lepšímu představoval návrat Steva Jobse v roce 1996. O dva roky později vydala společnost Apple osobní počítač iMac G3, který ji svými prodeji zachránil od bankrotu a nastartoval k úspěchu, který trvá dodnes.

V současné době je společnost Apple považována za jednoho z největších průkopníků na trhu se spotřební elektronikou a patří jí mnoho prvenství a patentů. V roce 2001 představila společnost světu první přenosný hudební přehrávač iPod. O šest let později přišla na trh s revolučním mobilním telefonem iPhone, který navždy změnil svět dotykových chytrých telefonů. V lednu 2010 představil Steve Jobs na konferenci Keynote první tablet – iPad, který dodnes představuje jeden z nejlépe prodávaných produktů společnosti Apple.

Momentálně zaujímá společnost Apple přední místa na trzích s osobními počítači, mobilními telefony i tablety. Cílem této bakalářské práce je analyzovat vlivy na úspěchy či neúspěchy této společnosti pomocí vhodných metod z oblasti marketingu a managementu.

## 1.1 Cíle práce

Bakalářská práce je zaměřena na marketing společnosti Apple Inc. Hlavním cílem práce je provedení SWOT analýzy společnosti Apple se zaměřením na prodej osobních počítačů.

Díličními cíli práce jsou:

- charakterizovat základní pojmy a metody z oblasti marketingu
- charakterizovat postavení firmy Apple Inc. na trhu osobních počítačů
- charakterizovat portfolio firmy Apple Inc.
- charakterizovat vývoj osobních počítačů společnosti Apple Inc.
- charakterizovat operační systém macOS

## 1.2 Metodika

Při zpracování teoretické části práce jsou využívány poznatky z odborné literatury a relevantních webových zdrojů. Nejdříve zde jsou charakterizovány jednotlivé podnikatelské koncepce a nejdůležitější pojmy z oblasti marketingu, jako jsou segmentace trhu, targeting a positioning a marketingový mix. Další kapitola je zaměřena na analýzu externího prostředí, a to konkrétně pomocí PEST analýzy. Interní prostředí společnosti je analyzováno prostřednictvím matice BCG. V další kapitole je charakterizována SWOT analýza, která hodnotí jak faktory externího, tak interního prostředí a na kterou navazují matice EFE, IFE a IE. Další část teoretické části je věnována společnosti Apple Inc., která je zde charakterizována z historického hlediska a hlediska postavení na trhu. Na konci teoretické části je analyzován vývoj osobních počítačů Mac a operačního systému macOS.

Praktická část bakalářské práce je opřena o postupy uvedené v teoretické části. Nejdříve je v zde pomocí PEST analýzy charakterizováno externí neboli vnější prostředí společnosti Apple. Interní neboli vnitřní prostředí je zde rozebráno pomocí matice BCG, která hodnotí portfolio společnosti. V další části práce je provedena SWOT analýza se zaměřením na prodej osobních počítačů Mac. Výsledky SWOT analýzy jsou kvantifikovány pomocí vnější matice EFE, vnitřní matice IFE a vnitřně–vnější matice IE. Na základě syntézy získaných výsledků jsou v závěru praktické části formulována obecná i specifická doporučení.

## 2 Teoretická východiska

Teoretická část této práce je rozdělena na dvě části. První část je zaměřena na nejdůležitější pojmy a metody z oblasti marketingu. Je zde charakterizováno interní a externí prostředí a jednotlivé metody, které je zkoumají.

Druhá část se zabývá společností Apple, která je zde charakterizována z historického hlediska, postavení na trhu a produktového portfolia. Dále je v této části charakterizován vývoj osobních počítačů společnosti Apple, a nakonec operační systém macOS.

### 2.1 Úvod do marketingu

Světlík (1994) definuje pojem marketing následovně: „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“

Samotná výroba nevytváří firmě zisk. Zisk vzniká až při prodeji zboží a služeb. Marketing je nauka a podnikatelská koncepce, která napomáhá firmě zisk maximalizovat. Jde o komplexní souhrn činností, které souvisejí s uspokojováním firemních potřeb, jako jsou např. reklama, informace o konkurenci, boj o zákazníka, vývoj a distribuce výrobku. Marketing tedy nelze chápat jako pouhý prodej – naopak je třeba brát v potaz, že prodej je jedna z mnoha činností marketingu (Kotler, 2013).

Marketing bývá často zaměňován s reklamou pod dojmem, že jde o synonyma. Základní rozdíl je v tom, že reklama je jednou z důležitých složek marketingu (Bartošová, Krajníková 2011).

Dříve kladl marketing na první místo zisk firmy. V nynější globalizované ekonomice je ale důležitější komunikace se zákazníky. Moderní marketing tedy klade na první místo zákazníka, a to nejlépe loajálního, který je věrný značce či výrobcí. Takovému zákazníkovi nabízí tzv. *správný produkt na správném místě ve správný čas a za správnou cenu*. Zisk je až důsledkem zájmu zákazníka o nabízený produkt nebo službu (Moudrý, 2008).

#### 2.1.1 Historie marketingu

Poprvé se s pojmem marketing setkáváme na konci 19. století ve Spojených státech, kdy dochází k problémům s umístěním přebytků výroby. S tímto problémem začínají vznikat první podnikatelské koncepce. První koncepce se objevuje mezi lety 1900 až 1920 ve spojení se zavedením pásové výroby, se kterou přišel Henry Ford v roce 1913. Tato koncepce se nazývá

výrobní. Její hlavní podstatou je minimalizace nákladů na výrobu. Podle této koncepce spotřebitelé preferují levné a snadno dostupné výrobky, které poptávají na nenasyceném trhu. U nás se s výrobní koncepcí setkáváme ve spojení s Tomášem Bařou, který po vzoru Fordova transportního pásu zavedl tzv. obuvnický kruh (Moudrý, 2008).

Na výrobní koncepci navázala v předválečných letech (1920 až 1940) koncepce výrobková. Tato koncepce upřednostňuje kvalitu výrobků před čímkoliv jiným. Trh se začíná postupně nasycovat a zákazníci poptávají zboží nejvyšší kvality. Je tedy orientovaná na movitější zákazníky, u kterých cena není rozhodující faktor.

Další podnikatelskou koncepcí je tzv. prodejní koncepce. Tato koncepce se objevuje na nasyceném až přesyceném trhu, kdy nabídka převyšuje poptávku, mezi lety 1940 až 1950. Základem je prodej nadměrného množství výrobků pomocí masové distribuce. Klade velký důraz na propagaci a reklamu výrobků. Spíše než na potřeby kupujících, se tato koncepce zaměřuje na potřeby výrobců (Bartošová, Krajníková, 2011).

Marketingová koncepce se objevuje v 50. letech 20. století a oproti prodejní koncepci klade na první místo zákazníka. Řídí se zásadou: „*Nejdřív poznej potřeby svého zákazníka a prodáš*“. Základní myšlenkou této koncepce je pochopení potřeb a požadavků zákazníků. Firmy se snažily segmentovat (rozdělit) trh, aby co nejefektivněji oslovily potenciální zákazníky (Moudrý, 2008).

Srovnání prodejní a marketingové koncepce		
parametr/koncepce	Prodejní koncepce	Marketingová koncepce
preferovaný objekt	výrobek	zákazník
trh	celý	segmentovaný
orientace	obrat	zisk
plánování	krátkodobé	dlouhodobé

**Tabulka 1 – Srovnání prodejní a marketingové koncepce Zdroj: vlastní zpracování**

Poslední známou koncepcí je tzv. společenská koncepce, která bývá často označována jako eko-sociální. Setkáváme se s ní v 70. letech a svůj vliv má až do současnosti. Vychází z marketingové koncepce, ke které přidává dlouhodobé potřeby společnosti. Těmito potřebami se myslí např.: ochrana životního prostředí, etické, národnostní a náboženské normy. Tato koncepce vychází z předpokladu, že společnost chce kupovat kvalitní, ale zároveň ekologické výrobky (Moudrý, 2008).

### 2.1.2 Segmentace trhu

Pojem segmentace představuje členění. Cílem segmentace je přizpůsobit marketingové aktivity společnosti jednotlivým segmentům trhu. Jednotlivé segmenty pak představují skupiny

zákazníků. Segmentace je tedy proces členění velkého trhu na menší homogenní cílové skupiny, které se svými potřebami vzájemně liší. Práce se segmenty umožňuje společně efektivně komunikovat se zákazníky a respektovat jejich potřeby. Segmentaci lze rozdělit podle několika kritérií (Bartošová, Krajníková, 2011):

- Geografická – rozdělují trh z geografického hlediska (stát, region, město...)
- Demografická – člení trh z demografického hlediska (věk, pohlaví, etnikum...)
- Socioekonomická – zaměřují se na movitost a výdaje zákazníků (příjem, zaměstnání, vzdělání ...)
- Psychografická – rozdělují trh podle společenských tříd a životního stylu
- Fyziografická – člení trh po kvalitativní a kvantitativní stránce (váha, výška, velikost nohy ...)

### 2.1.3 Targeting

Targeting neboli tržní zacílení představuje marketingovou metodu, která vyhodnocuje atraktivnost jednotlivých segmentů trhu. Klíčová kritéria pro výběr segmentu jsou (Bartošová, Krajníková, 2011):

- Velikost segmentu – počet potenciálních zákazníků
- Růstový potenciál segmentu – vývoj počtu zákazníků v budoucnosti
- Atraktivita segmentu – finance potenciálních zákazníků, konkurence na trhu atd.

### 2.1.4 Positioning

Positioning lze volně přeložit jako umístování. Jedná se o vytváření vjemů, postojů a názorů v myslích zákazníků spojených se značkou (brandem). Positioning je tedy proces, kterým se značka odlišuje od konkurence a vytváří svou nezaměnitelnou image. Smyslem positioningu je zaujmout místo v mysli zákazníků, čehož lze dosáhnout unikátností a zajímavostí nabízených produktů či služeb. Tím poskytne společnost hodnotu, kterou nenajde u konkurence. Positioning je potřeba vnímat jako krátkodobý proces, na rozdíl od identity značky, která je dlouhodobá (Bartošová, Krajníková 2011).

## 2.2 Marketingový mix 4P

Poprvé se s pojmem marketingový mix setkáváme v 60. letech 20. století ve Spojených státech, kdy profesor z Northwestern University Jerome McCarthy navrhl čtyř složkový marketingový mix označovaný, jako čtyři P. Každé P označuje jednu z marketingových aktivit: product (produkt), price (cena), place (místo) a promotion (propagace) (Němec, 2005).

### 2.2.1 Produkt

Produkt představuje první a zároveň nejdůležitější složku marketingového mixu 4P. Vyjadřuje vše, co chceme na trhu směnit nebo prodat. V marketingu se produktem myslí cokoli, co slouží k uspokojení lidské potřeby, může jít tedy o zboží nebo službu. Rozlišujeme tři základní úrovně produktu (Moudrý, 2008):

1. Jádru – představuje užitek, který nám produkt poskytuje
2. Základní produkt – určuje úroveň uspokojení potřeb zákazníků z hlediska kvality, designu atd.
3. Přídavek k produktu (rozšíření produktu) – představuje přidanou hodnotu k produktu, nejčastěji se jedná o dodatečnou službu (prodloužená záruka, instalace) nebo dárek

Některé zdroje uvádějí další složku, kterou je potenciální produkt, ten představuje rozvoj produktu v budoucnosti (Kotler, 2013).

### 2.2.2 Cena

Další složkou marketingového mixu 4P je cena. Cenou se v prostředí marketingu rozumí to, co požadujeme za nabízený produkt (Kotler, 2013). Představuje jedinou složku marketingového mixu, která přináší společnosti zdroj příjmů. Ostatní složky, jako jsou produkt, místo (distribuce) a propagace znamenají pro společnost výdaje. Z marketingového hlediska je cena flexibilní, je jí tedy možné kdykoliv změnit. Důležitá je tvorba cen, která musí být v souladu s ostatními složkami marketingového mixu. Mezi základní metody tvorby cen patří (Foret, 2012):



1. Nákladově orientovaná cena – tento způsob určování ceny je založen na kalkulaci výrobních nákladů a nákladů na distribuci. Pro svou jednoduchost se tato metoda řadí k nejpoužívanějším.
2. Poptávkově orientovaná cena – tato metoda vychází z odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny. Základem úspěchu této metody je zjištění vlivu mezi změnou ceny a změnou poptávaného množství.
3. Konkurenčně orientovaná cena – tato cena se odvíjí od cen konkurence za předpokladu, že konkurence nabízí totožný produkt. Tato technika tvorby cen se uplatňuje hlavně při přechodu na zahraniční trh.
4. Cena dle marketingového cíle společnosti – tento způsob tvorby cen se opírá o marketingovou strategii společnosti. Když chce firma ovládnout trh a maximalizovat prodej, nastaví spíše nižší cenu. Pokud bude chtít maximalizovat zisk, nastaví cenu vyšší.
5. Cena dle vnímané hodnoty produktu – tato cena se opírá o znalost hodnoty produktu zákazníkem. Obvykle vychází z marketingového průzkumu.

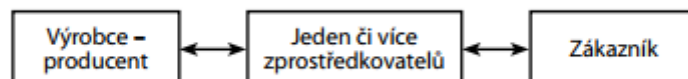
### 2.2.3 Místo

Místo chápeme v marketingovém mixu spíše jako proces distribuce produktu (Foret, 2012). Distribuce shrnuje aktivity, které směřují k tomu, aby se produkt stal pro zákazníky dostupný (Bartošová, Krajníková 2011). Hlavním cílem distribuce je nabídnout zákazníkovi správný produkt ve správném množství na správném místě a ve správný čas. K tomu slouží tzv. distribuční síť, která je tvořena třemi skupinami objektů: výrobci, distributoři a podpůrné organizace.

Proces přepravy produktu od výrobce (producenta) až ke koncovému zákazníkovi je prováděn pomocí tzv. distribučních cest. Všechny distribuční cesty mají společné to, že na jejich začátku stojí výrobce a na konci spotřebitel (koncový zákazník). Distribuční cesty rozdělujeme do dvou skupin (Foret, 2012):

1. *Přímé distribuční cesty* – jedná se o nejjednodušší formu distribuce, kdy výrobce prodává své produkty přímo koncovému spotřebiteli. Hlavní výhodou je přímá komunikace se zákazníkem a nižší náklady na prodej.
2. *Nepřímé distribuční cesty* – u nepřímých distribučních cest vstupuje do celého procesu prodeje mezičlánek v podobě jednoho či více zprostředkovatelů. Nevýhodou nepřímé

distribuce je, že výrobce ztrácí kontrolu nad svým produktem a bezprostřední kontakt se zákazníkem. Hlavní výhodou představuje pravidelné využívání zkušeností a kontaktů distribučních mezičlánků, to má za důsledek účinnější prodej produktu.



Obrázek 1 – Schéma nepřímé distribuce Zdroj: (Foret, 2012)

#### 2.2.4 Propagace

Poslední složkou marketingového mixu je propagace nebo také komunikační politika. Tato složka představuje aktivitu, která směřuje k tomu, že si zákazník nabízeného produktu všimne a následně si ho koupí (Bartošová, Krajníková 2011). K realizaci propagace se se používá tzv. komunikační mix, který tvoří (Kotler, 2013):

- Reklama – představuje nejpoužívanější složku komunikačního mixu. Jde o placenou neosobní jednosměrnou formu komunikace s cílem ovlivnit spotřebitele.
- Podpora prodeje – je složkou komunikačního mixu, která obsahuje krátkodobé pobídky, které se snaží zákazníka motivovat k okamžitému nákupu. Kotler popisuje podporu prodeje následovně: „*Zatímco reklama nabízí důvody, proč si výrobek či službu koupit, podpora prodeje nabízí důvody, proč si je koupit právě teď.*“
- Public relations – zkráceně PR představuje další významnou složku komunikačního mixu. Jde o budování dobrých vztahů společnosti s okolím, čehož se snaží docílit budováním dobrého „image firmy“. PR má za úkol řešit následující témata: vztahy s tiskem, publicitu produktu, veřejné záležitosti, lobování, vztahy s investory a rozvoj.

Některé ostatní zdroje počítají do komunikačního mixu ještě další složky, jako je osobní prodej a přímý marketing. Osobní prodej představuje mimořádně účinný nástroj komunikace, který staví na osobní síle. Jde o bezprostřední komunikaci se zákazníkem a to z „z očí do očí“. Oproti ostatním formám komunikačního mixu má osobní prodej mnoho výhod, mezi které patří možnost okamžitě reagovat na chování zákazníka. Další výhodou je využívání psychologických metod, pomocí kterých usměrňuje potřeby a požadavky zákazníků. Přímý marketing (direct marketing) představuje interaktivní nástroj marketingové komunikace, který eviduje reakce

zákazníků. Oproti reklamě neoslovuje celý trh, ale zaměřuje se pouze na konkrétní segmenty (Foret, 2011).

## 2.3 Externí prostředí

Externí neboli vnější prostředí je tvořeno faktory, které společnost ovlivňují z venku. Dále se vnější prostředí dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí je tvořeno faktory, které společnost nemůže předvídat a ani je nemůže svým působením nikterak ovlivnit. Makroprostředí působí na společnost neustále a proměnlivě. Společnost se snaží na změny v makroprostředí vhodně reagovat.

Mikroprostředí je tvořeno faktory, které společnost dokáže svým působením ovlivňovat. Mikroprostředí představuje faktory jako jsou konkurence, dodavatelé, distribuční firmy a spotřebitelé (Kotler, 2013).

### 2.3.1 PEST analýza

Důležitou metodou analýzy externího prostředí je PEST analýza. Tato metoda hodnotí konkrétně faktory makroprostředí. PEST představuje zkratku pro *Political, Economic, Social a Technological analysis* neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Stejně jako u jiných metod z oblasti marketingu a managementu je i PEST analýza obohacována o spoustu dalších odnoží (PESTLE, PESTEL, STEEPLE, STEELED apod.). Většinou jde však pouze o drobné úpravy, které buď přidávají písmena, jež označují nějaký faktor, nebo jde o přehození jednotlivých písmen pro lepší výslovnost. Ve Spojeném království se spíše než s PEST analýzou lze setkat s analýzou SLEPT. V tomto případě jsou jednotlivá písmena přeházená, a navíc je písmeno L, které označuje právní prostředí. V PEST analýze je právní prostředí zahrnuto pod písmenem P neboli politické prostředí (Zikmund, 2010).

### Politické prostředí

Analýza politického prostředí a politických faktorů se zaměřuje zejména na problematiku stability politické scény jednotlivé země. V zemi s nestabilní vládou a s častým střídáním jednotlivých politických subjektů dochází často i k legislativním změnám, které ovlivňují chod společnosti. Vláda podnikům do určité míry pomáhá a snaží se pro ně vytvářet vhodné podnikatelské prostředí. Na druhou stranu má za úkol omezovat jejich fungování, aby

udržovala podnikání v mezích zákona. V analýze politického prostředí se tedy sledují všechny podstatné zákony a návrhy zákonů pro oblasti, ve kterých společnost figuruje (Zikmund, 2010).

### **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí je důležité zejména z hlediska ekonomických podmínek na trhu dané země. V této části PEST analýzy se sledují různé faktory, které se týkají zejména daní, cel měnových kurzů, úrokových sazeb a dalších. Důležité jsou i makroekonomické ukazatele, které hodnotí národní hospodářství dané země. Do této skupiny patří zejména: HDP, import, export, tržby v jednotlivých odvětvích průmyslu, míra nezaměstnanosti, kupní síla obyvatelstva a vývoj spotřebitelských cen (Hejzlar, 2014).

### **Sociální prostředí**

Sociální prostředí nebo sociálně kulturní prostředí představuje sociální faktory, které se týkají přímo koncových zákazníků. V analýze sociálního prostředí se řeší zejména ukazatele demografického charakteru, kterými jsou trendy životního stylu, náboženské otázky a také média a jejich vliv na populaci dané země. Spadá sem i vnímání reklamy jako marketingového nástroje a otázky etiky z hlediska dodržování a vymahatelnosti zákonů (Zikmund, 2010).

### **Technologické prostředí**

V této části PEST analýzy se zkoumají technologické podmínky na trhu dané země. Jde zejména o rozvinutost infrastruktury, rozvoj a zaměření průmyslu a kvartérní sektor, který představuje vědu, výzkum, vysokoškolské vzdělávání a poradenství. Klasickým faktorem, který ovlivňuje technologické prostředí, je dostupnost internetu a mobilního připojení dané země. V posledních letech se do této části PEST analýzy přidávají i otázky ekologického charakteru (Zikmund, 2010).

## **2.4 Interní prostředí**

Interní neboli vnitřní prostředí představuje množinu prvků a jejich vzájemných vztahů uvnitř společnosti. Interní prostředí je vztahováno na faktory, které je možné společností ovlivňovat a řídit. Do interního prostředí společnosti se řadí materiálové, finanční a lidské zdroje. Jednou z metod, která analyzuje interní prostředí společnosti, je tzv. BCG matice.

### 2.4.1 BCG matice

Aby si společnost se širokým portfoliem výrobků mohla vydobýt místo na trhu, využívá tzv. Bostonskou matici, jejíž podstatou je hodnocení určitých výrobků nebo služeb. Tato matice, někdy také nazývána BCG matice, byla vytvořena a poprvé použita společností Boston Consulting Group v 60. letech a podle ní si také odnesla svůj název. Soustředí se na zkoumání konkrétního výrobku a jeho podílu na trhu a také na tempo jeho růstu. Tyto výrobky člení do čtyř skupin, kterými jsou dojně krávy, hvězdy, otazníky a hladoví psi (Rybář, 2016).

#### **Dojně krávy**

Dojně krávy přinášejí podniku vysoké finanční prostředky, které mohou být využity jako investice do dalších níže zmíněných skupin. Spotřebitelé o ně projevují vysoký zájem, ale jelikož dojně krávy už většinou nepřinášejí žádné nové postupy, mohou se po určité době stát hladovými psy (Jeřábková, 2014).

#### **Hvězdy**

Hvězdy se nejčastěji mohou stát hlavním zdrojem zisku, vyznačují se především vysokým podílem na trhu. V ideálním případě, kdy do nich podnik vkládá vysoké velké investice, se mohou stát dojnými krávami. Naopak, pokud nemají tržní potenciál, měly by být staženy z tržní nabídky, aby se z nich nestaly bídní psi (Jeřábková, 2014).

#### **Otazníky**

Z otazníků nebývají příliš vysoké příjmy. Pokud se ale podniku povede chytře investovat a využít správnou marketingovou strategii, mohou se po určitém úsilí nakonec stát hvězdami (Jeřábková, 2014).

#### **Hladoví psi**

Produkty ve skupině hladových psů již nejsou pro podnik dále přínosné. Většinou se jedná o produkty, které se nacházejí na konci své komerční dráhy. Společnost většinou tyto produkty přestává vyrábět a neplýtvá tak svými financemi, které může použít u skupin produktů s větším potenciálem (Jeřábková, 2014).

## 2.5 SWOT analýza

Mezi nejdůležitější metody strategické analýzy patří SWOT analýza. Tato metoda kombinuje monitorování externího a interního prostředí společnosti. Cílem je vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) (Kotler, 2013).

SWOT analýza byla vytvořena americkým manažerem Albertem S. Humphreyem ze Stanfordovy univerzity. V šedesátých letech vedl tým, který měl za úkol analyzovat příčinu neúspěchu firemního plánování. Do tohoto výzkumu se zapojilo přes 500 firem z USA a UK. (Zikmund, 2010) Humphrey využíval k analýze neúspěchů dělení do následujících příčin: *Satisfactory* – to, co je uspokojivé nyní, *Opportunity* – to, co je dobré do budoucna, *Fault* – to, co je špatné v současnosti a *Threat* – to, co je špatné do budoucna. Toto dělení příčin neúspěchů dostalo pracovní název SOFT analýza. Dnešní podobu získala SWOT analýza v roce 1964 na semináři v Curychu, kde dva britští delegáti vyměnili *Faults* za *Weaknesses*. V současné době jde o celosvětově nejpoužívanější strategickou metodu (Cummings, 2015).

### 2.5.1 Analýza externího prostředí

K provedení SWOT analýzy je potřeba charakterizovat externí a interní prostředí společnosti. Externím prostředím se myslí vnější okolí společnosti, které lze dále rozdělit na makroprostředí (demograficko-ekonomické, politicko-právní, technologické a společensko-kulturní) a mikroprostředí (dodavatelé, zákazníci, konkurence, distributoři). Tyto dvě složky mají vliv na ziskovost či neziskovost společnosti (Kotler, 2013).

Analýza externího prostředí umožňuje nalézt atraktivní příležitosti, které přinášejí společnosti výhody. Zároveň mapuje problémy a hrozby, se kterými se společnost potýká. Příležitosti by měly být posuzovány na základě atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu, rizika a hrozby naopak z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti nastání rizikové situace (Moudrý, 2008).

#### **Příležitosti**

Příležitosti představují externí faktory s potenciálním užitekem pro společnost. Využitím příležitostí může firma získat výhodu nad konkurencí a vytvořit zisk. Mezi příležitosti patří např.: možnost expandovat na zahraniční trh, navázání kontaktů s novými zákazníky, možnost

získat výhody oproti konkurenci, rozvoj informačních technologií, investice do výzkumu atd. (Bush, 2016).

### **Hrozby**

Hrozby představují opak příležitostí. Jde o potenciální negativní faktory, které mají vliv na prosperitu společnosti. Mezi hrozby lze zahrnout např.: příliv konkurence, nestabilní politickou situaci, ztrátu dobrého jména atd. (Domanská, 2008).

### **2.5.2 Analýza interního prostředí**

Interní prostředí společnosti představuje množinu procesů a zdrojů, které jsou používány uvnitř společnosti. Analýza vnitřního prostředí pak představuje zhodnocení jednotlivých procesů. Je kladen důraz na rovnováhu mezi vnitřním a vnějším prostředím. Výstupem analýzy interního prostředí jsou silné a slabé stránky (Vajíková, 2008).

### **Silné stránky**

Silné stránky definují to, v čem je společnost dobrá a co dělá lépe než konkurenční společnosti. Silné stránky je možné definovat jako (Vajíková, 2008):

- Významné vlastnosti výrobků nebo služeb, které jsou pozitivně vnímány zákazníky.
- Přednosti společnosti, které jsou v krátké době konkurenčními společnostmi nenapodobitelné.
- Přednosti, které zajišťují dlouhodobý rozvoj společnosti.

### **Slabé stránky**

Slabé stránky definují, v čem je společnost špatná a kde dosahuje horších výsledků než konkurence. Jde o negativní vnitřní faktory, které mohou společnost omezovat a snižovat její výkonnost. Mezi slabé stránky lze zahrnout např.: nekompetentní vedení, zastaralou techniku, nedostatek prostředků atd. (Vajíková, 2008).

## **2.6 Matice EFE, IFE a IE**

Na metodu SWOT analýzy úzce navazují metody matic EFE (External Factor Evaluation) a IFE (Internal Factor Evaluation). Výsledky těchto matic jsou následně zaneseny do vnitřně – vnější matice IE (Internal External).

### 2.6.1 Matice EFE

Matice EFE představuje analytickou metodu navazující na SWOT analýzu. Hlavními cíli této matice jsou do hloubky specifikovat a ohodnotit konkrétní faktory vnějšího prostředí a vyhodnocení externí pozice společnosti. K vytvoření matice EFE se využívá následujícího postupu (Svoboda, 2006):

- Vymezení externích faktorů (příležitostí a hrozeb).
- Přiřazení vah neboli významností k jednotlivým faktorům. Zde se používá stupnice od 0,00 do 1,00, přičemž součet vah musí vyjít 1,00.
- Přiřazení známek neboli bodů k jednotlivým faktorům. Zde je využito stupnice od 1 do 4. Body 1 a 2 se přiřazují k hrozbám, přičemž 1 představuje významnější hrozbu a 2 hrozbu méně významnou. Body 3 a 4 se přiřazují k příležitostem, kdy 4 představuje významnější příležitost a 3 příležitost méně významnou.
- Vynásobení jednotlivých vah s přiřazenými známkami.
- Určení celkového váženého skóre pomocí součtu jednotlivých výsledků.

Celkové výsledné skóre EFE matice se pohybuje v intervalu od 1,00 do 4,00. Průměrnou hodnotu představuje 2,50. Veškeré hodnoty vyskytující se nad tímto skóre představují nadprůměrnou závislost na vnějším prostředí. Hodnoty vyskytující se pod 2,50 vyjadřují podprůměrnou závislost na vnějším prostředí. Vážené skóre blízké se hodnotě 1,00 představuje pro společnost neschopnost využívat příležitostí a čelit hrozbám. Skóre blízké se hodnotě 4,00 znamená, že společnost umí využívat naskytnutých příležitostí a čelit hrozbám (Svoboda, 2006).

### 2.6.2 Matice IFE

Matice IFE na rozdíl od matice EFE hodnotí interní neboli vnitřní prostředí společnosti. Hlavním úkolem tohoto nástroje je specifikovat a ohodnotit faktory vnitřního prostředí společnosti. Postup pro vytvoření matice je analogický s maticí EFE. Rozdíl představuje známkování neboli bodování jednotlivých faktorů. Body 1 a 2 se přiřazují slabým stránkám, kdy 1 představuje významnější slabou stránku a 2 méně významnou. Zbylé body 3 a 4 jsou přiděleny silným stránkám společnosti, kdy 3 představuje méně významnou silnou stránku a 4 více významnou. Výsledné hodnoty matice IFE se stejně jako u matice EFE pohybují na škále



od 1,00 do 4,00. Hodnoty od 1,00 do 1,99 představují slabou interní pozici společnost, hodnoty od 2,00 do 2,99 představují průměrně silnou vnitřní pozici a hodnoty 3,00 až 4,00 znamenají silnou vnitřní pozici (Svoboda, 2006).

### 2.6.3 Matice IE

Výsledky matic EFE a IFE kombinuje vnitřně – vnější matice IE. Hodnoty získané z matic EFE a IFE umísťuje do devítibunčkového grafu. Na osu x jsou vyneseny výsledné vážené hodnoty, kterých bylo dosaženo maticí IFE. Na osu y jsou umístěny vážené hodnoty z matice EFE. Výslednou matici lze rozdělit na tři části. Pro každou oblast jsou stanoveny různé strategie. První část je složena z buněk I, II a IV a označuje oblast „*Grow and build*“ neboli růst a rozvoj. Pro tuto část matice IE je doporučena intenzivní a agresivní strategie zaměřena zejména na rozvoj trhu. Druhá část je složena z buněk III, V a VII. Tato oblast je označována jako „*Hold and maintain*“ neboli držení a udržování. Pro tuto oblast je doporučeno pronikat na nové trhy a zaměřit se na vývoj produktů. Poslední oblast představují buňky IV, VII a IX. Tato část je označována jako „*Harvest or divest*“ neboli sklizení a zbavování se. Strategii této části je postupné sklizení produktů z trhu (Steinmetz, 2017).

		IFE Celkové Skóre		
		Silná pozice	Průměrná pozice	Slabá pozice
		3,0 - 4,0	2,0 to 2,9	1,0 - 1,9
EFE Celkové Skóre	Vysoké skóre: 3,0 - 4,0	I.	II.	III.
	Střední skóre: 2,0 - 2,9	IV.	V.	IV
	Nízké skóre: 1,0 - 1,9	VII.	VIII.	IX.

Tabulka 2 – Matice IE Zdroj: vlastní zpracování

## 2.7 Představení společnosti Apple

Tato kapitola je zaměřena na představení společnosti Apple a charakterizování jejího postavení na trhu.

### 2.7.1 Historie společnosti Apple

Společnost Apple Inc. je klasickým zástupcem firem, jejichž příběh se stále v různých podobách opakuje dokola. Na počátku tohoto fenoménu stojí setkání dvou technických nadšenců Steva Jobse a Steva Wozniaka, kteří se potkávají roku 1971 na střední škole Homestead ve městě Cupertino. Wozniakovi, přezdívanému Woz, bylo v té době 21 let, zatímco Jobsovi pouhých 16. Wozniak představoval klasický technický typ, oproti Jobsovi, který měl rozmanitější zájmy. Kromě elektrotechniky se zajímal o východní náboženství a také rekreačně experimentoval s drogou LSD. Prvním technologickým projektem, na kterém spolupracovali dohromady, byla tzv. Modrá krabička. Ta měla za úkol vydávat různé zvukové frekvence, pomocí kterých přepojovala signály na síti AT&T svými vlastními. Díky této krabičce bylo možné uskutečňovat dálkové hovory úplně zadarmo. Zpočátku používali Modrou krabičku pouze ke kanadským žertíkům, později se ji rozhodli začít prodávat. Steve Jobs považoval Modré krabičky za stěžejní prvek jejich spolupráce. *„Kdyby nebylo Modrých krabiček, nebyl by ani Apple, tím jsem si na sto procent jistý. Woz a já jsme se naučili pracovat spolu a získali jsme sebedůvěru, že si poradíme s různými technickými problémy a skutečně můžeme něco vyrábět.“* komentoval důležitost Modrých krabiček Jobs. *„Nejspíš to byl špatný nápad je prodávat, ale díky tomu jsme pochopili, co všechno bychom mohli dokázat s mou technickou dovedností a jeho představitostí.“* prohlásil Wozniak (Isaacson, 2011).

Dalším milníkem jejich spolupráce bylo Wozniakovo seznámení se s počítačem Altair 8800. Tento počítač ho natolik očaroval, že se rozhodl postavit svůj vlastní. Jobs byl touto myšlenkou nadšen, a když přístroj spatřil, rozhodl se s Wozniakem založit firmu, která by tyto počítače prodávala. V počátcích stavěli počítače ve stísněném pokoji Jobsovy sestry v Cupertino. Později pro ně Jobsův otec vyklidil garáž, kde vzniklo prvních padesát prototypů. Samotná firma Apple Computer vznikla 1. dubna 1976. Kromě Jobse a Wozniaka byl součástí společnosti Apple Computer ještě třetí společník Ron Wayne. Ten ale společnost po krátké době opustil a podíl v hodnotě 800 dolarů prodal svým dvěma společníkům (Kapoun, 2014).

Jobs ani Wozniak neměli zkušenosti s řízením velké firmy, a proto se rozhodli přijmout Mikea Markkulu, který tehdy pracoval jako marketingový ředitel Intelu. Projekt vyvolal v Markkulovi nadšení a rozhodl se do firmy investovat 90 000 dolarů, následně se mu podařilo sehnat i další investory. Roku 1980 vstoupila společnost Apple na burzu a už v den zaspání vzrostla hodnota akcií o 32 %. Apple se tak stal nejrychleji rostoucí firmou v historii amerického byznysu. Roku 1981 byl konkurenční společností IBM vydán první PC, kterým si společnost podmanila trh. Apple zareagoval uvedením modelu Apple Lisa, který se ale pro svou

vysokou cenu velmi neprodával. Společnost se tak po rychlém rozjezdu dostala do problémů a Jobs si uvědomil, že musí najmout nového marketingového odborníka. Rozhodl se tak oslovit tehdejšího třiačtyřicetiletého prezidenta společnosti Pepsi, Johna Sculleyho (Kapoun, 2014). Do historie se zapsal rozhovor, kdy se Jobs pokoušel Sculleyho přemluvit k příchodu do společnosti: „Chceš strávit zbytek svého života prodáváním slazené vody, nebo chceš měnit svět?“. Scully nakonec nabídku přijal (Isaacson, 2011). Roku 1984 byl vydán první počítač z rodiny Macintosh. Ten zpočátku představoval pro společnost Apple úspěch, ale po roce začíná prodej těchto počítačů váznout (Kapoun, 2014).

V polovině osmdesátých let dochází k neshodám mezi Jobsem a Sculleym. Jobs Sculleymu vyčítal, že za dobu strávenou ve společnosti Apple nepochopil nic o počítačích. Sculley se o počítače vážně moc nezajímal a záleželo mu pouze na zisku. Nejdříve opustil společnost Apple znechucený Wozniak a celý spor vygradoval, když se Jobs neúspěšně pokusil převzít moc nad vedením společnosti. To mělo za důsledek Jobsův odchod ze společnosti, kterou spolu s Wozniakem založili. Jobs následně založil společnost NeXT Computer, která se zaměřovala na vývoj počítačů pro školství, ale na úspěchy Applu už nenavázala (Kapoun, 2014).

V devadesátých letech byl trh zaplaven stolními počítači od konkurenční společnosti IBM, jejichž prosazení výrazně pomohl nový operační systém Microsoft Windows. Apple se snažil na úspěch firmy IBM zareagovat a přišel s populárními přenosnými počítači PowerBook. Další produkty už ale úspěch společnosti Apple nepřinesly, a to i přestože se jednalo o technicky zajímavé produkty. Na tento neúspěch reagoval John Scully svým odchodem. Vedení se následně několikrát obměnilo, ale společnost se čím dál více propadala do záporných čísel (Kapoun, 2014).

Změnu k lepšímu představoval pro společnost Apple rok 1996, který se nesl ve znamení návratu vizionáře a zakladatele Steva Jobse. Apple za 400 milionů dolarů koupil Jobsovu firmu NeXT a následně byl Jobs zaměstnán jako prozatímní ředitel. Roku 1998 byl světu představen iMac G3, který disponoval nově vyvinutým operačním systémem Mac OS X. Tento počítač svým prodejem zachránil společnost Apple od bankrotu. Dalším symbolem návratu Applu mezi špičku představoval rok 2001, kdy byl uveden hudební přehrávač iPod. Díky úspěchu iPodu se Applu povedl přechod na procesory od společnosti Intel (Kapoun, 2014). V srpnu roku 2011 rezignoval Steve Jobs kvůli špatnému zdravotnímu stavu na post výkonného ředitele. Tuto funkci předal Timu Cookovi. (Maliarov, 2011) Po šesti týdnech od svého odstoupení Steve Jobs umírá na rakovinu slinivky, se kterou bojoval od roku 2004 (Kasík, Kužník, 2011).

## 2.7.2 Postavení společnosti Apple na trhu

### Hodnota značky

Společnost Apple představovala posledních pět let nejhodnotnější značku světa. V roce 2017 ji na žebříčku předběhla společnost Google. Tento neúspěch je připisován zejména nízkým příjmům z prodeje nových produktů, kterými jsou např. chytré hodinky Apple Watch. Hodnota značky Apple představovala v roce 2016 téměř 146 miliard dolarů. V roce 2017, kdy společnost spadla na druhé místo, klesla tato hodnota o 27 % na 107 miliard dolarů (Haigh, 2017).

Název společnosti	2017	2016	Meziroční změna
Google	109,470 mld. \$	88,173 mld. \$	+24 %
Apple	107,141 mld. \$	145,918 mld. \$	-27 %
Amazon.com	106,369 mld. \$	69,642 mld. \$	+53 %
AT&T	87,016 mld. \$	59,904 mld. \$	+45 %
Microsoft	76,265 mld. \$	67,258 mld. \$	+13 %
Samsung	66,219 mld. \$	58,619 mld. \$	+13 %
Verizon	65,875 mld. \$	63,116 mld. \$	+4 %
Walmart	62,496 mld. \$	54,657 mld. \$	+16 %
Facebook	61,998 mld. \$	34,002 mld. \$	+82 %
ICBC	47,832 mld. \$	36,334 mld. \$	+32 %

Tabulka 3 – Nejhodnotnější společnosti světa Zdroj: vlastní zpracování

### Postavení na trhu chytrých telefonů

Co se týče trhu s chytrými telefony, patří společnosti Apple dlouhodobě druhé místo za jihokorejskou společností Samsung. Ve třetím čtvrtletí roku 2017 představoval podíl Applu 12,5 %, oproti Samsungu, jehož podíl činil 22,5 %. Dalším významným hráčem, jehož podíl na trhu v posledních letech významně roste, je čínská firma Huawei, která dosáhla na 10,5 % (Statista, 2017).

### Postavení na trhu osobních počítačů

Ve třetím čtvrtletí roku 2017 zabírala společnost Apple na trhu s osobními počítači čtvrté místo s celkovým počtem 4,61 milionu prodaných kusů. Největší podíl na trhu má, s celkovým počtem 14,59 milionu prodaných kusů, společnost Hewlett Packard. Těsně za Hewlett Packard je společnost Lenovo se 14,36 miliony prodaných jednotek (Statista, 2017).

### **Postavení na trhu tabletů**

Trhu s tablety společnost Apple dlouhodobě dominuje. V roce 2010, kdy byl vydán první iPad, představoval podíl na trhu více než 60 %. Ve třetím čtvrtletí roku 2017 stále drží první místo s 25,8 %. Konkurenční společnost Samsung drží druhé místo s 15 % (Statista, 2017).

### **Postavení na trhu s operačními systémy**

Na konci roku 2017 představovalo zastoupení operačního systému OS X na trhu s operačními systémy 9,02 %. První místo dlouhodobě patří operačnímu systému Windows, který běží na 88,51 % zařízení. Třetí místo s 2,12 % patří platformě Linux (Statista, 2017).

## **2.8 Vývoj osobních počítačů Apple**

V této kapitole je charakterizován vývoj osobních počítačů, vyráběných společností Apple.

### **2.8.1 Apple I**

První počítač, který spolu Jobs a Woz sestrojili dostal název Apple I. Uveden byl roku 1976 na exhibici Homebrew Computer Club ve městě Los Altos v Kalifornii. Procesorem počítače se stal pro svou nízkou cenu osmibitový mikroprocesor MOS Technology 6502, který tehdy stál 20 dolarů. Taktovaný byl na frekvenci 1 MHz. Počítač měl operační paměť o velikosti 4 kB s možností rozšíření pomocí karty na celých 48 kB. Součástí Apple I byl samonaváděcí programový kód, který byl umístěn na ROM a měl za úkol zjednodušovat uvedení do chodu. Grafické zobrazení bylo prováděno pomocí klasického televizního modulátoru, který umožňoval zobrazovat text v 60 znacích za vteřinu. Ukládání dat bylo prováděno pomocí kazetového rozhraní počítače, a to v rychlosti 1200 bit/s.

Apple I nelze považovat za počítač určený ke kancelářské práci nebo jako domácí počítač. Jde o stroj, který byl určen hlavně pro technické nadšence, kteří měli zájem o mikropočítače a byli schopni počítač sestavit a vybavit ho potřebným softwarem. Počítač sám o sobě stál 666 dolarů, a to neobsahoval skříňku, napájecí zdroj, klávesnici a displej. I přesto se stal počítač úspěšným. Celkově se ho prodalo 200 kusů (Apple I, 2017).



**Obrázek 2 – Apple I Zdroj:**

**<https://museo.freaknet.org/en/presentazione-progetto-apple-1/first-apple-computer-apple-1-with-home-made-wooden-case>**

## 2.8.2 Apple II

Již rok po představení Apple I byl na trh uveden další počítač, který dostal název Apple II. Původní Apple II vycházel z hardwarového prostředí svého předchůdce. Obsahoval stejný mikroprocesor a operační paměť v základní sestavě představovala pouhé 4 kB. Hlavním rozdílem oproti Apple I. bylo rozšíření grafických možností. Dalším rozdílem byla otevřená architektura počítače, která umožňovala připojení příslušenství od jiných výrobců. Na počítači Apple II bylo poprvé použito logo v podobě nakousnutého jablka (Tišnovský, 2005).

Tento počítač představoval na trhu osobních počítačů revoluci, neboť nebyl dodáván pouze jako základní deska, kterou si musel uživatel dodělat sám. Zde se jednalo o komplet podobný tomu, jak ho známe z pozdějších let. V základní verzi obsahoval monitor, klávesnici a čtečku karet. (Szkrobisz, 2017) Maloobchodní cena za verzi s operační pamětí 4 kB činila 1 289 dolarů, verze s rozšířenou pamětí stála 2 638 dolarů. Apple II se stal velmi populární mezi domácími uživateli a po vyvinutí tabulkového kalkulátoru VisiCalc (předchůdce dnešního Excelu) se o něj začaly zajímat i firmy. Počítač byl postupně vylepšován a vznikaly výkonnější varianty – II Plus, IIe, IIC a IIGS (Apple II, 2017).



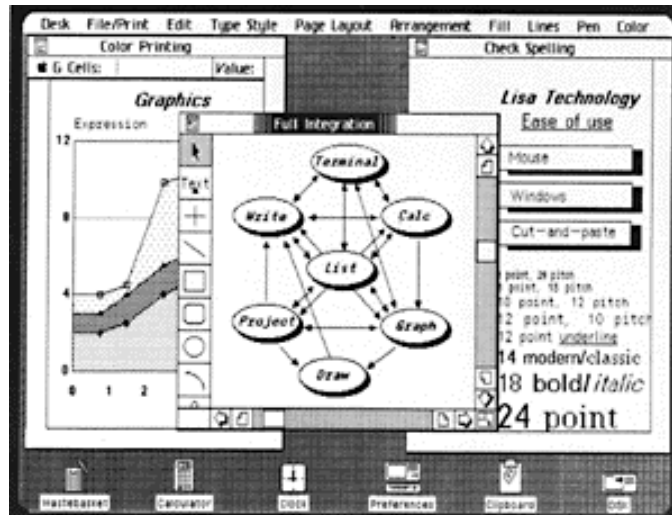
Obrázek 3 – Apple II Zdroj:

<http://www.innocentstore.cz/blog/historie-apple-ii-byl-prvnim-plnohodnotnym-pocitacem-spolecnosti-apple/>

### 2.8.3 Apple Lisa

Další technickou revoluci představoval osobní počítač Apple Lisa. Na trh byl uveden roku 1982 za 9 995 dolarů. Jednalo se o první osobní počítač s grafickým rozhraním (operačním systémem) a první myši. (Apple Lisa, 2017) Počítač byl postaven na mikroprocesoru Motorola M68000, který běžel na frekvenci 5 MHz. Operační paměť ROM představovala na tu dobu neuvěřitelný 1 MB – konkurenční počítače disponovaly operační pamětí v rozmezí 64 kB až 128 kB. Paměť RAM, na které byl zapsán operační systém, představovala 2 MB. Se samostatným operačním systémem byly dodávány následující aplikace: Lisa Writer (textový editor), Lisa Calc (kalkulátor), Lisa Draw (grafický program), Lisa Terminal (terminálový program), Lisa Desktop Manager (ovládání desktopu) a Lisa Workshop Editor (programovací software).

Apple Lisa se nakonec setkal s obchodním neúspěchem, přestože se jednalo o počítač, který v mnoha ohledech předběhl svou dobu. (Tišnovský, 2009) Zákazníci dávali přednost méně výkonnému ale o mnoho levnějšímu počítači konkurenční firmy IBM (Apple Lisa, 2017).



Obrázek 4 – Grafické rozhraní Apple Lisa Zdroj:  
<https://www.root.cz/clanky/apple-lisa-revoluce-v-ovladani-pocitace/>

#### 2.8.4 Macintosh

Pojem Macintosh, zkráceně Mac, představuje skupinu osobních počítačů společnosti Apple, do které patří i současná produkce. Jméno vychází z odrůdy jablka McIntosh, kterou měl rád tehdejší vývojový ředitel Jeff Raskin (Macintosh, 2017).

Uvedení prvního osobního počítače z rodiny Macintosh v roce 1984 provázela reklamní kampaň v režii známého amerického režiséra Ridleyho Scotta. Minutový televizní šot na motivy Orwellova románu 1984 vyšel společnost na 1,5 milionu dolarů (Erben, 2013). První osobní počítač z této skupiny nesl označení Macintosh 128K a prodával se za 2 496 dolarů. Podobně jako jeho předchůdce Apple Lisa vycházel z procesoru Motorola 68000 o kmitočtu 8 MHz. Paměť typu DRAM měla 128 KB a nebylo ji možné více rozšířit. Černobílá obrazovka disponovala uhlopříčkou 23 cm, rozlišení představovalo 512x342 pixelů. Pro ukládání dat byla součástí počítače mechanika pro diskety o kapacitě 400 kB (Macintosh 128K, 2016). Hlavní rozdíl oproti předchozím počítačům byl nový operační systém, který vyžadoval nové programy, a to jak z programátorského, tak designového hlediska. Tyto programy se Applu nakonec podařilo vyvinout a počítačů s označením Macintosh 128K se prodalo přes 70 000 kusů. Na úspěch tohoto modelu navázaly i další počítače (Macintosh 512K a Macintosh Plus), které byly založeny na podobném hardwaru (Erben, 2013).





**Obrázek 5 – Macintosh 128 K Zdroj:**

**<http://lowendmac.com/1984/macintosh-128k/>**

Dalším převratným počítačem z rodiny osobních počítačů Macintosh byl Macintosh II, který byl uveden na trh roku 1987. Jednalo se o první Macintosh, který podporoval barevný displej (Tišnovský, 2009). Oproti svým předchůdcům se lišil zejména tím, že už se nejednalo o klasický “vše v jednom“ počítač, ale o otevřenou, samostatnou a volně konfigurovatelnou jednotku (Kadlec, 2012). Dalším rozdílem bylo, že počítačová skříň již neobsahovala monitor, ten bylo nutné dokoupit zvlášť. Macintosh II svou povahou odporoval idejím Steva Jobse, který preferoval uzavřené skladné, ale plně funkční osobní počítače. Spíše než svým předchůdcům, se Macintosh II svou povahou a velikostí blížil konkurenčním počítačům společnosti IBM. Srdcem Macintoshe II se stal procesor Motorola MC68020, který běžel na frekvenci 16MHz. Paměť ROM představovala 256 KB. Operační paměť činila v základu 1 MB, ale díky modulům SIMM bylo možné operační paměť rozšířit až na 20 MB. Jedinou nevýhodou tohoto počítače byla jeho vysoká cena, která začínala na 5 200 dolarech. Cena plně vybaveného Macintosh II včetně monitoru, klávesnice a výkonné grafické karty přesahovala 10 000 dolarů (Tišnovský, 2009).



**Obrázek 6 – Macintosh II Zdroj:**

**<http://lowendmac.com/1987/mac-ii/>**

Netrvalo dlouho a Apple přišel na trh s osobním počítačem Macintosh Portable, který fungoval bez napájecího zdroje. Šlo o první přenosný počítač, který se svým výkonem vyrovnal stolním počítačům Macintosh. Přes počáteční nadšení byl počítač pro svou vysokou cenu, která činila 7 300 dolarů, prodejně neúspěšný (Kadlec, 2012). Úspěch na poli přenosných počítačů představoval pro firmu Apple až PowerBook 100, který byl představen na konci roku 1991. Oproti svému předchůdci se lišil svou kompaktností, neboť byl o třetinu lehčí a značně menší. Toho bylo docíleno použitím lehčích plastů, a hlavně menších olověných baterií. Dalším rozdílem byla cena, která byla téměř o 5 000 dolarů nižší než u Macintosh Portable. Na PowerBook 100 později navázaly další poměrně úspěšné modely PowerBook 140 a PowerBook 170 (Dormehl, 2017).



**Obrázek 7 – Rodina přenosných počítačů PowerBook Zdroj:**  
<https://www.cultofmac.com/450320/today-apple-history-powerbook-100-series-smash-hit/>

Devadesátá léta se u společnosti Apple nesou ve znamení úpadku. Stroje nabízené společností nepatří mezi prodejní hity a nabídka osobních počítačů byla tak složitá, že se v ní dalo těžko vyznat (Michlovský, 2011). Změnu k lepšímu představoval až návrat vizionáře Steva Jobse zpět do společnosti v roce 1997. Zpočátku dostává funkci poradce a později se stává prozatímním výkonným ředitelem (Kapoun, 2014). Pod novým vedením vzniká roku 1998 nový stolní počítač iMac G3, který se svou “vše v jednom“ architekturou vrací mezi úspěšné zástupce rodiny Macintosh. Dalším rozdílem iMacu G3 oproti jeho předchůdcům bylo jeho barevné provedení. První verze iMacu disponovala na svou dobu velmi slušným hardwarem. Srdce počítače představoval procesor G3, který běžel na frekvenci 233 MHz. Operační paměť RAM tvořila 32 MB a velikost pevného disku činila 4 GB. Grafická karta ATI o velikosti 2 MB poskytovala dostatečný grafický výkon. Důležitá byla také nadčasová konektorová výbava.

Kromě dvou audio jacků a firewire portů, disponoval iMac také dvěma USB konektory (Michlovský, 2011). iMac se tak stal prvním komerčně vyráběným osobním počítačem, který byl USB porty vybaven. Úspěch iMacu představoval i úspěch a rozšíření těchto portů (Edwards, 2008). Rozlišení displeje činilo 1024x768 pixelů, což představovalo tehdejší nadprůměr. Počítač byl také vybaven CD mechanikou a stereo reproduktory (Michlovský, 2011). V základním balení spolu s klávesnicí a myší stál iMac G3 1 299 dolarů (iMac, 2017) a stal se jedním z neúspěšnějších Apple produktů všech dob. Bez nadsázky lze hovořit o počítači, který zachránil společnost před krachem. Na tento iMac G3 v budoucnu úspěšně navázaly další modely G3/600 a G3/700 (Hackett, 2012).



**Obrázek 8 – iMac G3 Zdroj: – iMac G3 Zdroj:**  
<https://www.cultofmac.com/442280/apple-history-imac-g3-arrives/>

Další převrat na poli osobních počítačů představoval přechod z CRT monitorů na monitory LCD. Ani zde nezůstal Apple dlouho pozadu a roku 2002 přišel s osobním počítačem iMac G4. Původní myšlenkou bylo přidělat základní desku k LCD panelu, ale to se ukázalo jako kontraproduktivní. Nakonec byla základní deska umístěna do elegantního stojánku. I díky tomuto počínu dostal iMac G4 přezdívku lampička. iMac G4 disponoval procesorem PowerPC o frekvenci až 1,25 GHz. K dispozici byly dva modely se 17palcovým a 21palcovým displejem. Pevný disk měl v základní variantě kapacitu 40 GB a operační paměť činila 128 MB (Michlovský, 2011).



**Obrázek 9 – iMac G4 Zdroj:**  
<https://www.zive.cz/clanky/pocitace-mac-zacalo-to-pred-30-lety/prichod-imacu-a-uspechu-applu/sc-3-a-172203-ch-90781/default.aspx>

V lednu roku 2005 přišla společnost Apple s novinkou, kterou byl Mac mini. Tento osobní počítač byl dodáván jako miniaturní počítačová skříň o váze 1,3 kilogramu. Svou cenou 499 dolarů představoval nejlevnější osobní počítač firmy Apple. Díky nízké ceně představoval Mac mini relativně dostupnou možnost pro vstup do světa Apple. Uživatelům stačilo připojit vlastní displej, klávesnici a myš. Mac mini běžel na procesoru PowerPC G4 o frekvenci 1,25 GHz. Operační paměť základního modelu činila 256 MB a byla rozšiřitelná až na 1 GB. Pevný disk představoval 40 GB (Janeček, 2005).



**Obrázek 10 – Mac mini G4 Zdroj:**  
<https://www.zive.cz/clanky/apple-mac-mini-take-mala-jablicka-stoji-za-pozornost/sc-3-a-123934/default.aspx>

Na iMac G4 navázal v srpnu roku 2004 iMac G5, který už byl celý zapouzdřen do LCD monitoru. iMac G5 představoval poslední stolní počítač, který byl osazen procesorem PowerPC od společnosti IBM. Nabízen byl ve dvou variantách s 17palcovým a 20palcovým LCD displejem. Pevný disk činil 160 GB a operační paměť 256 MB. Základní verze byla dodávána s grafickou kartou GeForce MX, která byla už tehdy považována za zastaralou. Dražší verze iMacu G5 disponovala grafickou kartou GeForce FX 5200, která byla znatelně výkonnější. K doplňkové výbavě patřila Airport karta, která umožňovala připojení k bezdrátovým sítím Wi-Fi. V základní výbavě byl iMac dodáván s klasickou myší a klávesnicí, které byly s počítačem propojeny přes rozhraní USB. Za příplatek bylo možné objednat bezdrátovou verzi. Prodeje této generace nebyly nikterak závratné, protože se očekával přechod na procesory od společnosti Intel (Michlovský, 2011). K přechodu na nové procesory došlo na počátku roku 2006. Tento krok znamenal značné zrychlení. První iMac s procesorem Intel Core Duo byl prakticky totožný s verzí iMac G5, ale podle Applu byl dvakrát rychlejší (iMac, 2017).



**Obrázek 11 – iMac G5 Zdroj:**

<http://lowendmac.com/wp-content/uploads/20in-imac-isight.jpg>

V srpnu roku 2006 byla společností Apple představena pracovní stanice Mac Pro. Mac Pro představuje nejvýkonnější stolní počítač z rodiny Mac. První verze tohoto modelu byla založena na čtyřjádrovém procesoru Intel Xeon 5150 o frekvenci 2,66 GHz. Operační paměť základního modelu představovala 1 GB, byla však snadno rozšiřitelná za pomoci šesti volných slotů až na astronomických 32 GB. Mac Pro disponoval výkonnou grafickou kartou NVIDIA GeForce 7300 GT s pamětí 256 MB VRAM. Cena základního modelu činila 2499 dolarů. Pro svůj vysoký výkon se Mac Pro stal oblíbený zejména pro práci s grafikou a střih videa, popřípadě v serverové konfiguraci se dal používat jako server (Mac Pro, 2017).

Další změna přišla v roce 2007, kdy firma upustila od výrobků z plastu a přešla na leštěný hliník a sklo. Tím dostaly všechny stolní počítače iMac podobu, jakou známe dnes. První hliníkový iMac byl k dispozici s 20palcovým a 24palcovým displejem s rozlišením Full HD. Srdce počítače představoval dvoujádrový procesor Intel Core 2 Duo s frekvencí až 2,4 GHz. Operační paměť základního modelu činil 1 GB a bylo ji možné rozšířit až na 4 GB. Velikost pevného disku začínala na 250 GB. Počítač byl osazen grafickou kartou ATI Radeon HD 2600 PRO s pamětí VRAM 256 MB. Cena základního modelu představovala 1199 dolarů (Javůrek, 2014).



**Obrázek 12 – iMac 2007 Zdroj: [http://apple-history.com/imac\\_mid\\_07](http://apple-history.com/imac_mid_07)**

Přechod na hliník se týkal i přenosných počítačů MacBook. V lednu roku 2008 byl Stevem Jobsem na konferenci MacWorld Expo představen MacBook Air. Tento přenosný počítač svými rozměry představoval nejtenčí notebook světa. Zajímavostí tohoto modelu je důraz na ekologii. Tělo Macbooku Air je vyrobeno z plně recyklovatelných materiálů a displej neobsahuje žádnou rtuť a arzén. Srdce základní varianty představoval dvoujádrový procesor Intel Core 2 Duo s frekvencí 1,6 GHz. Operační paměť činila 2 GB bez možnosti následného rozšíření. Pevný disk představoval u prvního modelu Macbooku Air kompromis, neboť se jednalo o miniaturní plotnový disk s velikostí 80 GB a rychlostí pouze 4200 rpm. Tyto disky byly pro svou nízkou spotřebu energie a nízkou hlučnost často používané u hudebních přehrávačů iPod. Byl osazen grafickou kartou Intel GMA X3100 s pamětí 144 MB VRAM. K dispozici byl ve dvou variantách s 11palcovým a 13palcovým displejem. Cena základního modelu představovala 1799 dolarů. Nabízena byla i varianta s výkonnějším procesorem a rychlejším pevným diskem SSD (Zima, 2008).



**Obrázek 13 – MacBook Air 2008 Zdroj:**

<https://www.letemsvetemapple.eu/bazar/macbook-air-2008-original/>

Další z řady přenosných počítačů od společnosti Apple je MacBook Pro. Tento typ byl poprvé představen v lednu roku 2006, kdy měl za úkol nahradit zastaralé PowerBooky. MacBook Pro představuje nejvýkonnější z přenosných počítačů z rodiny Mac (MacBook Pro, 2017). V roce 2012 vydala společnost Apple první přenosný počítač MacBook Pro, který disponoval 15palcovým displejem s rozlišením 2880x1800 pixelů – tzv. Retina displejem. Procesorem počítače se stal Intel Core i7 o frekvenci 2.6 GHz. Operační paměť RAM činila 8 GB bez možnosti následného rozšíření. Pevný disk SSD disponoval 512 GB paměti. Osazen byl grafickou kartou NVIDIA GeForce GT 650M s pamětí VRAM 1 GB. Cena MacBooku Pro Retina představovala 2799 dolarů (Zavřel, 2012).

## 2.9 Portfolio společnosti Apple

Společnost Apple v současnosti nabízí celou řadu produktů. Od stolních počítačů přes chytré mobilní telefony až po chytré hodinky nebo chytrou TV (Apple.com, 2017).

### 2.9.1 Aktuální nabídka počítačů Mac

Společnost Apple v současné době nabízí celkem sedm typů osobních počítačů – tři typy přenosných počítačů a čtyři typy počítačů stolních (Apple.com, 2017).

1. *MacBook* představuje se svou šířkou 13,1 mm nejtenčí a svou vahou 0,9 kg nejlehčí přenosný počítač Mac. Nabízen je ve dvou variantách s 1,2 GHz procesorem a 256 GB SSD pamětí nebo s procesorem 1,4 GHz a pamětí 512 GB SSD. Operační paměť představuje 8 GB. Ceny začínají na 39 990 Kč.

2. *MacBook Air* je další ultratenký a ultralehký přenosný počítač. Nabízen je ve dvou variantách (128 GB SSD a 256 GB SSD) s 13palcovou obrazovkou. Ceny začínají na 30 990 Kč.
3. *MacBook Pro* představuje nejvýkonnější řadu přenosných počítačů Mac. Disponuje Retina displejem a je nabízen celkem ve dvou velikostních variantách s 13 a 15palcovým displejem. Další varianty se liší velikostí SSD úložiště a procesorem. Cena za základní 13palcovou verzi představuje 39 990 Kč.
4. *iMac* je stolní počítač, který je nabízen s 21,5 nebo 27palcovým displejem. Nejlevnější model disponuje 2,3 GHz procesorem a pevným diskem o velikosti 1 TB. Cena tohoto modelu činí 39 990 Kč.
5. *iMac Pro* jde do prodeje 14. prosince. Jde o nejvýkonnější “vše v jednom“ stolní počítač Mac v historii. Na výběr budou varianty s osmi, deseti a osmnácti jádrovými procesory Intel Xeon. Další změnou je nový grafický procesor Radeon Pro Vega s 8 GB pamětí.
6. *Mac Pro* představuje výkonnou profesionální pracovní stanici, která je určena zejména pro práci s grafikou a střih videa. Základem výkonu je procesor Intel Xeon se 6, 8 nebo 12 jádry. Tento počítač je dodáván bez příslušenství a je k němu možnost připojit externí monitory od jiných výrobců. Cena základního modelu je 95 990 Kč.
7. *Mac mini* představuje nejlevnější a nejmenší stolní počítač řady Mac. Podobně jako Mac Pro je dodáván bez příslušenství. Nejlevnější verze s 1,4 GHz procesorem a 500 GB úložištěm stojí 15 490 Kč.

### 2.9.2 Aktuální nabídka tabletů iPad

První tablet byl společností Apple představen v roce 2010 dostal název iPad. Okamžitě slavil úspěch a během roku se prodalo na 15 milionů kusů. V současnosti jsou nabízeny tři modely tabletu iPad (Apple.com, 2017).

1. *iPad Pro* představuje nejvýkonnější tablet z modelové řady iPad. Nabízen je ve dvou velikostních variantách s 10,5 a 12,9palcovým Retina displejem. Tyto modely se nadále liší kapacitou paměti (64, 256, 512 GB) Tablet je osazen čipem A10X Fusion s 64bitovou architekturou. Nejlevnější model s 10,5 palcovým displejem a bez síťového modulu stojí 19 990 Kč.



2. *iPad* zastupuje nejlevnější tablet společnosti Apple. Je vybaven 9,7palcovým Retina displejem. Srdce tabletu tvoří čip A9 s 64bitovou architekturou. Model s kapacitou paměti 32 GB a bez síťového modulu je k mání za 10 990 Kč.
3. *iPad mini 4* je nejmenší tablet, který společnost Apple nabízí. Disponuje 7,9palcovým Retina displejem a je osazen čipem A8. Dodáván je v kapacitě 128 GB. Cena za model bez síťového modulu činí 12 990 Kč.

### 2.9.3 Aktuální nabídka chytrých mobilních telefonů iPhone

První mobilní telefon iPhone byl představen v roce 2007. Jednalo se o první chytrý telefon bez klávesnice. Svým inovativním řešením ukázal cestu všem ostatním výrobcům. Od té doby ušly telefony iPhone pořádný kus cesty. (Novák, 2017) V současné době nabízí společnost pět modelů iPhone (Apple.com, 2017).

1. *iPhone X* byl vydán 10 let od prvního iPhone. Představuje nejvýkonnější mobilní telefon firmy Apple. Podle společnosti se jedná o revoluci, která určí směr vývoje telefonů po dalších 10 let. iPhone X je historicky první iPhone, jehož OLED displej je bez fyzických tlačítek. Veškeré funkce tlačítek, tak nahrazují gesta. Telefon je vybaven Super Retina displejem o uhlopříčce 5,8palce a osazen je čipem A11 Bionic. Model s kapacitou paměti 64 GB se prodává za 29 990 Kč.
2. *iPhone 8* byl vydán spolu s iPhone X v září roku 2017. Nabízen je ve dvou variantách iPhone 8 a iPhone 8 Plus, které se liší velikostí obrazovky. iPhone 8 disponuje uhlopříčkou 4,7 a iPhone 8 plus 5,5palce. Základní varianta iPhone 8 se prodává za 20 990 Kč.
3. *iPhone 7* je obdobně jako iPhone 8 dodáván v klasickém provedení a v provedení Plus. Osazen je čipem A10 a cena základního modelu s 32 GB kapacitou paměti činí 16 490 Kč.
4. *iPhone 6S* představuje první iPhone, který disponuje funkcí 3D Touch. Tato funkce rozpoznává intenzitu dotyku, čemuž přizpůsobuje následující akci. Dodáván je i ve verzi Plus. Cena modelu s kapacitou paměti 32 GB je 13 490 Kč.
5. *iPhone SE* je nejvýkonnější 4palcový telefon. Vychází z designu svého předchůdce iPhone 5, ale po hardwarové stránce se podobá iPhone 6S. Stejně jako iPhone 6S disponuje čipem A9 operační pamětí RAM 2 GB. Nabízen je ve variantách s kapacitou paměti 32 a 128 GB. Cena základního modelu činí 10 490 Kč.

## 2.9.4 Ostatní produkty

Kromě osobních počítačů, tabletů a chytrých telefonů nabízí firma také chytré hodinky. První série Apple Watch byla světu představena roku 2015. Od té doby byly vydány další dvě řady těchto hodinek. V současnosti jsou nabízeny ve dvou velikostních variantách s průměrem 38 a 42 mm. Ceny začínají na 9 790 Kč. (Apple.com, 2017)

Dalším chytrým produktem od společnosti Apple je chytrá televize Apple TV. Ta byla poprvé uvedena v roce 2007. Představuje mediální přijímač určený primárně pro přehrávání mediálního obsahu. V současné době je nabízena už čtvrtá generace tohoto produktu. Nabízena je ve dvou variantách Apple TV a Apple TV 4K. Cena základního modelu začíná na 4 290 Kč (Apple.com, 2017).

## 2.10 Operační systém macOS

Mac OS (Macintosh Operating System) označuje operační systém, který byl poprvé představen roku 1984 pod názvem System 1. Tento systém se postupně aktualizoval až do roku 2001, kdy byl vydán iMac G3, který byl vybaven novým operačním systémem Mac OS X, který je po třinácti aktualizacích používán dodnes (Moreau, 2017).

Rok vydání	Název	Cena
březen 2001	Mac OS X Cheetah 10.0	\$129
září 2001	Mac OS X Puma 10.1	\$129, \$19 za update z předchozí verze
srpen 2002	Mac OS X Jaguar 10.2	\$129
říjen 2003	Mac OS X Panther 10.3	\$129
duben 2005	Mac OS X Tiger 10.4	\$129
říjen 2007	Mac OS X Leopard 10.5	\$129
srpen 2009	Mac OS X Snow Leopard 10.6	\$129, \$19 za update z předchozí verze
červenec 2011	Mac OS X Lion 10.7	\$29, \$69 za instalační flash disk
červenec 2012	OS X Mountain Lion 10.8	\$19,99
říjen 2013	OS X Mavericks	zdarma
říjen 2014	OS X Yosemite 10.10	zdarma
září 2015	OS X El Capitan 10.11	zdarma
září 2016	OS X Sierra 10.12	zdarma
září 2017	OS X High Sierra 10.13	zdarma

Tabulka 4 – Přehled operačních systémů Mac OS X Zdroj: vlastní zpracování

### 2.10.1 Rychlost

Rychlost operačního systému, je dána zejména typem datového úložiště, na které je systém nainstalován. V současné době využívá společnost Apple ve svých počítačích celkem tři druhy datových úložišť.

### **SSD (Solid-state drive)**

SSD představuje typ datového média, které na rozdíl od klasického magnetického disku HDD neobsahuje mechanické části, což má za důsledek vyšší rychlost a nižší spotřebu energie. SSD disky nabízejí řádově vyšší rychlost čtení a zápisu dat než disky s rotujícími plotnami, což se promítne zejména při startování operačního systému nebo při práci s náročnějšími programy. (Paleček, 2010) V současné době disponují pevnými disky typu SSD všechny přenosné počítače MacBook a většina stolních počítačů iMac (Apple.com, 2017).

### **HDD (Hard Disk Drive)**

HDD je označení pro typ datového média, které funguje na principu rotujících ploten a čtecích hlaviček. K dočasnému či trvalému uchování dat zde dochází za pomoci magnetické indukce. Rychlost těchto disků se odvíjí od rychlosti otáčení ploten. Vzhledem k tomu, že obsahují mechanické části, jsou HDD disky náchylnější k poruchám než disky typu SSD. Hlavní výhodou těchto disků je jejich nízká cena a vysoká úložní kapacita. (Sadílková, 2007) V posledních letech společnost Apple od toho typu úložiště upouští a nahrazuje jej typem SSD a Fusion Drive (Apple.com, 2017).

### **Fusion Drive**

Fusion Drive byl poprvé představen firmou Apple jako konfigurovatelná část iMaců a Maců mini na konci roku 2012. Tento typ úložiště kombinuje rychlost SSD disku s velikostí disku HDD. Fusion Drive se chová jako jeden svazek, který automaticky a dynamicky rozhoduje, kam dané soubory uloží. Často používané soubory ukládá na flashové úložiště typu SSD a méně využívané položky ukládá na pevný disk typu HDD (Apple.com, 2017). O umístění souborů rozhoduje systém, když je počítač v klidu. Podle potřeby si přesunuje data na disk typu SSD a data, která dlouho ležely ladem přesouvá na pevný disk HDD. Primárně jsou však data ukládána na disk SSD (Krejča, 2012). S tímto typem úložiště se setkáváme zejména u stolních počítačů iMac (Apple, 2017).

#### **2.10.2 Kompatibilita**

Od roku 2006, kdy společnost Apple přešla na procesory od společnosti Intel, jsou všechny stolní i přenosné počítače Mac kompatibilní s operačními systémy Windows. Nejjednodušší způsob, jak na osobním počítači společnosti Apple zprovoznit operační systém Windows je pomocí aplikace Boot Camp. Tato aplikace je součástí všech operačních systémů

od vydání OS X Mountain Lion 10.8. (Janů, 2014) Před instalací je však důležité zkontrolovat systémové požadavky daného operačního systému, protože některé verze Windows vyžadují určitý procesor, více místa na pevném disku, nebo větší operační paměť RAM. (Apple.com, 2017) Po instalaci rozdělí Boot Camp pevný disk na dvě části, kde jsou uloženy oba operační systémy. Při startu počítače pak jednoduše vyberete, zda chcete spustit operační systém OS X nebo Windows. (Janů, 2014) Dalším způsobem chodu jiného operačního systému na počítačích společnosti Apple je virtualizace. (Světlík, 2018) Tento pojem označuje proces vytvoření zdánlivého počítače uvnitř počítače fyzického za pomoci vhodného softwaru. Výhodou virtualizace je nezávislost na hardwaru a možnost provozovat nezměněné operační systémy. (Pomazal, 2010) Hlavní nevýhodou virtualizace je potřeba dokoupení poměrně nákladného virtualizačního programu, jako jsou: VMware, Parallels Desktop nebo Virtual Box (Světlík, 2018).

Dosáhnout kompatibility operačního systému OS X na stolních počítačích od jiných výrobců není legální cestou možné, neboť OS X je licencovaný pouze na počítače společnosti Apple (macOS, 2017). Pro svou uzavřenost byl OS X vždycky velkým lákadlem pro hackery, kteří se snažili osvobodit operační systém ze spárů hardwaru vydávaného pouze společností Apple. Uspadnění znamenal přechod na procesory společnosti Intel, kdy se podařilo ochranu operačního systému prolomit. Operačnímu systému OS X, který je upravený, tak aby fungoval na komponentech jiných výrobců se říká Hackintosh (Janeček, 2017).

### 2.10.3 OS X High Sierra 10.13

OS X High Sierra 10.13 označuje nejnovější operační systém společnosti Apple Inc. Jméno vychází z horského pásma Sierra Nevada v Kalifornii (Apple.com, 2017).

#### **Požadavky**

Mezi obecné požadavky pro fungování tohoto operačního systému patří: OS X 10.8 nebo novější, 2 GB operační paměti a 14,3 GB volného místa na disku. Další požadavky se týkají hardwaru. Tento operační systém je kompatibilní se všemi stolními počítači Mac vyrobenými po roce 2010 (Apple.com, 2017).

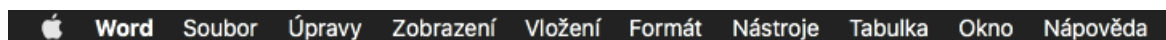
## Grafické uživatelské rozhraní

Grafické uživatelské rozhraní GUI (Graphical User Interface) představuje rozhraní, které umožňuje ovládání počítače pomocí interaktivních ovládacích prvků (Dostál, 2007). U operačního systému OS X se uživatelským rozhraním myslí vše, co najdeme na obrazovce.



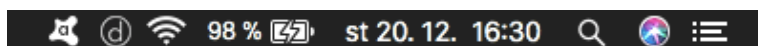
Obrázek 14 – Pracovní plocha OS X High Sierra Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní plocha se dá rozdělit na tři části. Ve vrchní části se nachází tzv. řádek nabídek (menu bar). Tento řádek se vždy nachází ve vrchní části obrazovky a nelze jej přesunout ani překrýt oknem. Levá část řádku se kromě loga nakousnutého jablka, které po rozkliknutí nabízí základní funkce spojené s fungováním počítače, přizpůsobuje používané aplikaci (Světlík, 2017).



Obrázek 15 – Levá část řádku nabídek Zdroj: vlastní zpracování

Pravá část řádku nabídek zůstává neměnná. Obsahuje pevně dané prvky, mezi které patří např.: Siri, stav baterie, WI-FI připojení, datum a čas (Světlík, 2017).



Obrázek 16 – Pravá část řádku nabídek Zdroj: vlastní zpracování

Samotná plocha se od klasické plochy z prostředí Windows liší tím, že na ní nejsou umístěny žádné ikony aplikací, soubory nebo složky. Pro plynulý chod systému se doporučuje zbytečně nezatěžovat plochu velkými soubory. Plocha by měla být používána pouze jako odkládací prostor pro dočasné soubory (Světlík, 2017).

Spodní část pracovní plochy představuje tzv. dock. Ten je také rozdělený na dvě části. V levé části úplně vlevo se nachází ikona Finder (průzkumník souborů), jehož pozice je neměnná. Všechny ostatní ikony levé části jsou libovolně přesunutelné či vymazatelné. Hranici levé a pravé části představuje rozdělovník (Světlík, 2017).



**Obrázek 17 – Levá část docku Zdroj: vlastní zpracování**

Úplně vpravo se nachází ikona koše, která je stejně jako ikona Finderu neměnná. V pravé části se dále nachází složky, které je možné volně upravovat (Světlík, 2017)



**Obrázek 18 – Pravá část docku**

**Zdroj: vlastní zpracování**

## 3 Vlastní práce

Vlastní práce je opřena o postupy uvedené v teoretické části. Je zde provedena analýza interního a externího prostředí společnosti Apple za pomoci vhodných metod z oblasti marketingu. Nejdříve je provedena PEST analýza, která zkoumá vnější prostředí společnosti. Dalším praktikovaným postupem je vytvoření matice BCG, která hodnotí produktové portfolio společnosti. Sběrnou metodu představuje SWOT analýza, se zaměřením na prodej osobních počítačů. Na SWOT analýzu navazují matice IFE, EFE a IE. Závěrem vlastní práce jsou formulovány závěry a specifická doporučení.

### 3.1 PEST analýza společnosti Apple

V této kapitole je na základě postupu uvedeném v rešeršní části bakalářské práce, provedena PEST analýza, která se zabývá vnějšími faktory, které mají vliv na společnost Apple.

Apple je jednou z největších a nejrozšířenějších značek spotřební elektroniky na světě. I když společnost začínala jako tradiční počítačová firma, v současné době vyrábí celou řadu produktů od mobilních telefonů přes tablety, chytré televize až po chytré hodinky. V posledních letech se společnost Apple rozrostla i do odvětví zábavních služeb a v současné době představuje jednoho z největších poskytovatelů hudby, videa a aplikací. S neustálým růstem společnosti souvisí rozvoj na nové trhy. S postupným rozvojem musí společnost Apple řešit některé vnější faktory daných zemí, které zkoumá právě PEST analýza.

#### 3.1.1 Politické faktory

Společnost Apple představuje jednu z největších amerických technologických společností s vysokými příjmy. V posledním čtvrtletí roku 2017 činily příjmy společnost Apple 52,6 miliardy (Apple.com, 2018). Tento fakt evokuje v některých politických subjektech na území Spojených států volání po vyšším zdanění příjmů právnických osob. Nerovnost v příjmech představuje ve Spojených státech v současnosti jeden z největších politických problémů.

Další faktor, který ovlivňuje chod společnosti Apple je závislost na Číně, kde společnost disponuje svými továrnami. Politické a sociální nepokoje by mohly ovlivnit nebo narušit výrobu. Americká vláda vyvíjí na společnost tlak, aby přesunula alespoň část své výroby na území Spojených států a omezila tak závislost na čínském importu. Náklady na přesunutí by byly však natolik vysoké, že by společnost zřejmě musela sáhnout po zdražení už teď poměrně

drahých produktů. Z politického hlediska by se úzká spolupráce s Čínou mohla stát problémem zejména v zemích, které nemají s Čínou dobré vztahy.

### 3.1.2 Ekonomické faktory

Nejzávažnějším ekonomickým faktorem, který ovlivňuje ekonomickou situaci společnosti je postupný růst nákladů na pracovní sílu. Zejména Čína už není obecně považována za zemi s levnou pracovní silou.

Pozitivním faktorem je neustálý růst kupní síly obyvatelstva ve většině rozvinutých zemích. Tento faktor představuje pro společnost rozvoj trhu do nových zemí, kde zákazníci poptávají stále větší množství spotřební elektroniky.

Dalším faktorem je kurz amerického dolaru. Společnost Apple se snaží na svém internetovém obchodě pružně reagovat zejména na kurzové rozdíly mezi dolarem a eurem.

### 3.1.3 Sociální faktory

Lze očekávat, že během příštích dekád dojde k největšímu tržnímu rozvoji v oblastech, kde lidé v současnosti nejsou obeznámeni s produkty společnosti Apple. Do těchto oblastí spadá zejména východní Evropa a Afrika. Spotřebitelé na těchto trzích postrádají silnou emoční loajalitu k produktům společnosti Apple.

Sociální faktor, který lze považovat za etické riziko je úzké spojení s Čínou, která pro mnoho potenciálních zákazníků představuje nedemokratickou zemi potírající lidská práva. Tento fakt by mohl omezit atraktivitu výrobků společnosti Apple zejména u sociálně uvědomělých zákazníků, kteří by se mohli rozhodnout pro produkty jiné společnosti.

Významný sociální faktor představuje také kritika platformy Apple Music, se kterou mnoho umělců odmítá pro nízké příjmy spolupracovat.

### 3.1.4 Technologické faktory

Technologické prostředí, ve kterém se společnost Apple vyskytuje, lze považovat za jedno z nejlepších na světě. Apple Park, jak se označuje sídlo společnosti, představuje jeden z nejmodernějších komplexů administrativních budov ve Spojených státech. Společnost Apple tak vytváří ideální podmínky pro vývoj nových technologií a produktů.

Technologické riziko představuje pro společnost Apple zejména bezpečnost produktů. V době rostoucí hrozby počítačové trestné činnosti potřebuje společnost Apple dobře zabezpečovat svoje produkty.



## 3.2 BCG matice

V této kapitole jsou, na základě postupu uvedeném v rešeršní části práce, rozebrány jednotlivé produkty podle tzv. Bostonské matice neboli matice BCG. Tato metoda hodnotí vnitřní prostředí společnosti z hlediska produktového portfolia.

### 3.2.1 Dojné krávy

Jako dojnou krávu neboli důležitou finanční oporu společnosti Apple lze z dlouhodobého hlediska považovat osobní počítače Mac. V současné době představují příjmy z prodeje osobních počítačů Mac druhý největší podíl po mobilních telefonech iPhone. Za první čtvrtletí roku 2018 se prodalo 5 milionů kusů za 6,9 miliardy dolarů.

### 3.2.2 Hvězdy

Hvězdou je pro společnost Apple mobilní telefon iPhone. Již od svého vydání v roce 2007 představují pro společnost důležitou součást příjmů. Za první čtvrtletí roku 2018 prodala společnost Apple 77 milionů kusů za 61 miliard dolarů, což představuje 69,74 % celkových příjmů společnosti. Největší podíl na těchto číslech nese úspěšný model iPhone X, který byl vydán v říjnu roku 2017. Lze očekávat, že i v příštích letech budou mobilní telefony iPhone představovat pro společnost hlavní zdroj příjmů.

### 3.2.3 Otazníky

Otazník představují v produktovém portfoliu společnosti Apple chytré hodinky Apple Watch, které byly poprvé uvedeny na trh v roce 2015. V současné době je v prodeji již třetí generace. Vzhledem k tomu, že společnost Apple nezveřejňuje přesná čísla prodeje chytrých hodinek, nelze přesně určit, jak velký podíl na příjmech mají. Chytré hodinky spolu s chytrou televizí a příslušenstvím jsou společností Apple zařazovány do skupiny ostatních produktů, které v prvním čtvrtletí roku 2018 představovaly pro společnost příjem ve výši 5,5 miliardy dolarů. Toto číslo značí meziroční nárůst o 36 %, což je připisováno na vrub právě úspěšnému prodeji chytrých hodinek Apple Watch. Lze očekávat, že Apple Watch budou v budoucnu představovat z hlediska analýzy portfolia hvězdu.

### 3.2.4 Hladoví psi

Ještě v roce 2017 se mezi hladové psy řadil hudební přehrávač iPod. Společnost Apple se však po 16 letech rozhodla přestat tuto produktovou řadu vyrábět. Důvodem byl stále klesající prodej těchto hudebních přehrávačů, jejichž funkci postupně převzaly zejména mobilní telefony iPhone. V současné době nelze v portfoliu společnosti Apple nalézt produkt, který by do této skupiny matice BCG zapadal.

## 3.3 SWOT analýza společnosti Apple

V této kapitole je, na základě postupu uvedeném v rešeršní části bakalářské práce, provedena SWOT analýza se zaměřením na prodej osobních počítačů Mac.

### 3.3.1 Analýza interního prostředí

Součástí analýzy interního neboli vnitřního prostředí je charakteristika silných a slabých stránek společnosti.

#### **Silné stránky**

Nejsilnější stránkou stolních počítačů Mac je bezesporu jejich kvalita. Společnost Apple si odjakživa zakládá svou pověst na kvalitě vyráběných produktů, a to nejen u stolních počítačů Mac, ale i ostatních výrobků. Vysoké kvality je docíleno zejména použitím vhodných materiálů. Od roku 2007, kdy společnost Apple začala upouštět od využívání plastů, používá při výrobě stolních počítačů Mac zejména hliníku a skla. Plast je využit pouze na výrobu klávesnice a jiných komponentů. Díky úzké spolupráci s výrobcí, je společnost Apple schopna dohlížet na kontrolu kvality. Společnost přesně ví, co vstupuje do výrobního procesu a dokáže zabránit použití nekvalitních materiálů. Apple pečlivě sleduje nové výrobní postupy a inovace, které následně implementuje do svých výrobků. Při využívání kvalitních materiálů dochází k prodloužení životnosti osobních počítačů Mac. Dlouhá životnost je také dána přísnou kontrolou ekosystému společnosti Apple, což představuje propojenost hardwarových komponent se softwarem.

Ruku v ruce s kvalitou jde vynikající design, který představuje jednu ze základních myšlenek zakladatele Steva Jobse. Čistý a přeci zábavný design se stal jednou hlavních silných stránek osobních počítačů Mac. V průběhu let se produkty společnosti Apple staly ikonami a symboly populární kultury. Mimo mnohá obdržena ocenění za design, představuje společnost

Apple jednoho z hlavních designových inspirátorů, a to nejen na poli osobních počítačů. (Martin, 2016)

Další silnou stránku představuje relativní bezpečnost operačního systému OS X. Po dlouhou dobu byl tento operační systém jedním z nejbezpečnějších systémů, a to díky tomu, že jej bylo možné spustit pouze na hardwaru vyrobeném společností Apple. Přechodem na procesory Intel se bezpečnost stolních počítačů Mac snížila. Apple však vyvinul mnohá specifická bezpečnostní opatření a bezpečnostní prvky. Hlavním specifickým operačního systému OS X je, že neumožňuje uživatelům přístup k některým ovládacím prvkům a funkcím, což rezultuje ve vyšší bezpečnost. (Jones, 2017)

Všechny již zmíněné silné stránky osobních počítačů Mac mají za důsledek vysokou loajalitu zákazníků. Podle průzkumu americké společnosti Forrester, představují zákazníci společnosti Apple nejloajálnější zákazníky ze všech. Zatímco 85 % celosvětových zákazníků nepreferuje pouze jednu značku, zbylých 15 % má silnou oddanost právě k osobním počítačům Mac.

### **Slabé stránky**

Přestože silné stránky převyšují, lze najít i slabé stránky osobních počítačů Mac. Hlavním faktorem, který je považován za slabou stránku je vysoká cena. U nejlevnějšího modelu Mac mini s dvoujádrovým procesorem Intel Core i5, úložištěm 500 GB HDD a operační paměti RAM 4 GB činí cena 15 490 Kč. (Apple.com, 2018) Konkurenční mini PC od společnosti Acer, které disponuje podobnými parametry, lze zakoupit přes nákupní portál Heureka již za 4 240 Kč. Toto základní srovnání však nebere v úvahu kvalitu sestavení a použité materiály. Hlavním důvodem, proč jsou osobní počítače Mac dražší, než výrobky konkurence je, že společnost Apple se nesnaží na ničem šetřit. Ostatní výrobci osobních počítačů nahrazují kvalitní materiály levnějšími alternativami např. plasty, se kterými se i lépe pracuje. Společnost Apple si však stojí za svou myšlenkou prodávat dobře vypadající a kvalitní produkty.

Hardware představuje do určité míry silnou a zároveň slabou stránku osobních počítačů Mac. V posledních letech se počítače Mac stávají terčem kritiky z mnoha různých důvodů. Jedním z nich je postupné upouštění od klasické portové výbavy. Tento problém se týká zejména přenosných počítačů MacBook. Modelové řady MacBook a MacBook Pro v současné době nedisponují klasickými USB porty. Ty byly nahrazeny USB-C porty s rozhraním Thunderbolt 3. Myšlení společnosti Apple je v tomto směru velmi inovativní, ale zároveň kontroverzní. Pro zákazníky využívající zařízení, která jsou s počítačem propojitelná přes

klasické USB porty představuje tento krok dodatečné náklady v podobě nákupu poměrně nákladných redukcí. Další port, který byl nahrazen univerzálním USB-C portem je magnetický DC konektor MagSafe, který představoval jednu ze silných stránek přenosných počítačů MacBook. Dalším terčem kritiky se stal Touch Bar, který je od roku 2016 součástí MacBooku Pro. Touch Bar představuje skleněný Multi-Touch proužek integrovaný v klávesnici, na kterém jsou k dispozici různé nástroje, které se mění v závislosti na používané aplikaci. Tato na první pohled zajímavá inovace sebou nese řadu nevýhod. Hlavní nevýhodou je, že se nedá vypnout, a tudíž snižuje výdrž baterie, která sama o sobě představuje slabou stránku modelové řady MacBook Pro.

Neustálý důraz na design a kompaktnost přenosných počítačů MacBook se v některých případech stává kontraproduktivní, neboť má za důsledek snižování kapacity baterie.

Další nevýhodu oproti konkurenci představuje nemožnost upgradu jednotlivých komponentů osobních počítačů Mac. Uživatelé klasických PC mohou postupem času měnit jednotlivé části počítače za lepší. U většiny osobních počítačů Mac tato možnost není, což je pro většinu uživatelů limitující.

Absence oficiálních maloobchodních prodejen Apple Stores v České republice a ve východní Evropě obecně lze považovat za další slabou stránku prodeje osobních počítačů. Po celém světě vlastní společnost Apple již 501 prodejen, z čehož více než půlku představují obchody umístěné na území Spojených států. Ve východní Evropě se v současné době nenachází žádná prodejna. Úspěšnost Apple Stores podtrhuje fakt, že již několik let zaujímá první příčku v žebříčku velikosti tržeb na metr čtvereční. (Statista, 2017) V zemích, kde Apple Store chybí, prodává společnost Apple svoje produkty přes zprostředkovatele. Cena u těchto zprostředkovatelů je stejná jako v oficiálních Apple Stores, což představuje pro společnost Apple ušlý zisk. S absencí oficiálních prodejen je spojena nedostupnost produktů, a to zejména v čase jejich vydání. U osobních počítačů Mac tento problém není až tak závažný, jako u mobilních telefonů iPhone, které jsou během krátké chvíle od vydání vyprodány a zákazník pak musí několik týdnů čekat.

### 3.3.2 Analýza externího prostředí

Součástí analýzy externího neboli vnějšího prostředí je charakteristika příležitostí a hrozeb.

## **Příležitosti**

Hlavní příležitost k rozvoji společnosti Apple představuje rozšíření distribuční sítě v podobě oficiálních maloobchodních prodejen Apple Stores. Společnost Apple je v současné době zaměřena hlavně na americký trh, kde disponuje většinou svých prodejen. Rozšířená distribuční síť může pomoci společnosti Apple získat více zákazníků na globálním trhu. Prostor pro rozvoj prodejen se týká zejména východní Evropy, kde momentálně oficiální obchody chybí. Pro svou centrální polohu představuje Česká republika ideálního adepta na otevření nové prodejny, která by mohla fungovat jako prodejce pro okolní státy, jako jsou Slovensko a Polsko. S otevřením oficiálního obchodu na tuzemském trhu je spojen faktor, kterým je stále rostoucí kupní síla obyvatelstva ČR. Za poslední rok vzrostla kupní síla obyvatel České republiky o 8 %. Růst tohoto faktoru má za důsledek mimo jiné i růst trhu se spotřební elektronikou. (GfK, 2017)

Další příležitost představuje úprava současné cenové politiky, ve které je společnost Apple velmi konzervativní. Oproti konkurenci, která láká své zákazníky na pravidelné slevy, se společnost Apple drží u zdi a přes svou oficiální distribuční síť využívá slev, jako marketingového nástroje, jen velmi zřídka. Apple je klasickým zástupcem firem, které využívají princip necenové konkurence. Své zákazníky se snaží získávat nikoli snižováním cen, ale zejména odlišením svých produktů od konkurence. Dalším specifickým znakem cenové politiky společnosti Apple je, že téměř není možné nalézt rozdíly mezi cenami oficiálního Apple Store a některého ze zprostředkovatelů. Častějším využíváním slev by mohla společnost Apple přilákat na své produkty nové zákazníky a zaujmout tak větší část trhu s osobními počítači a ostatní elektronikou.

Rozvoj nových produktů nejen na poli osobních počítačů představuje další příležitost pro společnost Apple v současné době zaujímá až páté místo na trhu osobními počítači. Vývoj nových produktů by však mohl postavení na trhu výrazně zlepšit.

## **Hrozby**

Největší hrozbu pro společnost Apple představuje konkurence. Na trhu osobních počítačů se jedná zejména o společnosti HP, Lenovo a Dell, na trhu operačních systémů představuje hlavního konkurenta společnost Microsoft a na trhu s mobilními telefony je hlavním konkurentem jihokorejská společnost Samsung. Právě mezi Apple a Samsungem probíhají již dlouhá léta soudní tahanice o celou řadu patentů. Tyto spory se táhnou dlouhá léta a často se stává, že konečné rozsudky nejsou konečné a vítěz se několikrát mění.

Na patentové války navazuje další hrozba, kterou je plagiátorství. V posledních letech se na trhu objevuje stále více kopií jednotlivých produktů společnosti Apple. Nejvíce se tento problém týká mobilních telefonů iPhone, jejichž asijské kopie jsou často pro laika nerozeznatelné od originálu. Tyto imitace mohou některé zákazníky od koupě nového produktu odrazovat.

Další hrozbu, se kterou se Apple v posledních letech setkává je postupné zvyšování nákladů na práci v jednotlivých zemích, kam přemísťují svou produkci. Zejména Čína, kde jsou produkty společnosti Apple kompletovány, už nepředstavuje zemi s levnou pracovní silou. Dle průzkumu společnosti Euromonitor vzrostla v Číně průměrná hodinová mzda od roku 2011 o 64 % na 3,60 dolaru.

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita	Cena
Loajalita zákazníků	Nedostupnost produktů
Design	Hardware
Životnost	Apple Stores
Bezpečnost	Možnost upgradu
Příležitosti	Hrozby
Apple Stores	Patentové války
Centrální poloha ČR	Konkurence
Cenová politika	Cena
Produktová diverzifikace	Plagiátorství
Růst kupní síly obyvatelstva	Náklady na práci

Tabulka 5 – SWOT analýza Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4 Hodnocení faktorů interního a externího prostředí

K hodnocení faktorů interního prostředí se využívá technika IFE (Internal Factor Evaluation) matice a k hodnocení externího prostředí EFE (External Factor Evaluation) matice. Na výsledky těchto matic navazuje vnitřně – vnější matice IE (Internal–External).

### 3.4.1 Matice IFE

V této podkapitole je na základě algoritmu uvedeném v rešeršní části bakalářské práce vytvořena matice IFE, která slouží k hodnocení interních faktorů společnosti. Jednotlivé faktory silných a slabých stránek pocházejí z výše uvedené SWOT analýzy. Váhy neboli významnosti uvedených faktorů, byly stanoveny na základě úsudku, který vychází ze získaných poznatků. Body byly přiřazeny na základě důležitosti jednotlivé silné a slabé stránky společnosti Apple. Body 1 až 2, kdy 1 představuje větší slabiny a 2 menší, jsou přiřazeny slabým stránkám podniku. Body 3 až 4 hodnotí silné stránky podniku. Hodnota 4 značí významnější silnou stránku a hodnota 3 méně významnou.

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Kvalita	0,12	4	0,48
S2	Loajalita zákazníků	0,14	3	0,42
S3	Design	0,12	4	0,48
S4	Životnost	0,11	3	0,33
S5	Bezpečnost	0,10	4	0,40
W1	Cena	0,11	1	0,11
W2	Nedostupnost produktů	0,09	2	0,18
W3	Hardware	0,07	2	0,14
W4	Apple Stores	0,06	1	0,06
W5	Možnost upgradu	0,08	2	0,16
celkem	x	x	x	2,76

Tabulka 6 – Matice IFE Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledné tabulky lze vyčíst, že největšími silnými stránkami jsou kvalita a design, kde součin jednotlivých vah a bodů vyšel 0,48. Nejvýznamnější slabou stránku představuje malá rozšířenost oficiálních prodejen Apple Stores. Výsledné hodnocení matice IFE představuje hodnota 2,76, což znamená, že společnost Apple disponuje mírně nadprůměrnou interní pozicí.

### 3.4.2 Matice EFE

Matice EFE, která má za úkol hodnocení externích faktorů společnosti, je vytvořena obdobným způsobem jako matice IFE. Externí faktory představují příležitosti a hrozby. Body 1 a 2 byly přiřazeny hrozbám, kdy 1 představuje významnější hrozbu a 2 méně významnou.

Body 3 a 4 hodnotí příležitosti, přičemž 4 představuje významnější příležitost a 3 méně významnou.

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Rozšíření Apple Stores	0,14	4	0,56
O2	Centrální poloha ČR	0,10	4	0,40
O3	Cenová politika	0,11	3	0,33
O4	Produktová diverzifikace	0,09	3	0,27
O5	Růst kupní síly obyvatelstva	0,11	4	0,44
T1	Patentové války	0,06	2	0,12
T2	Konkurence	0,13	1	0,13
T3	Cena	0,11	2	0,22
T4	Plagiátorství	0,09	1	0,09
T5	Náklady na práci	0,06	2	0,12
celkem	x	x	x	2,68

Tabulka 7 – Matice EFE Zdroj: vlastní zpracování

Z matice EFE lze vyčíst, že nejvýznamnější příležitost představuje pro společnost Apple rozšíření oficiálních prodejen Apple Stores s celkovým váženým součinem 0,56. Největší hrozbu představuje plagiátorství. Hodnota 2,68 značí mírně nadprůměrnou schopnost reagovat na naskytnuté příležitosti a předcházet hrozbám.

### 3.4.3 Matice IE

Na výsledky matic IFE a EFE navazuje matice IE (Internal-External). Úkolem této matice je analyzovat vnitřní a vnější prostředí společnosti. Předchozí výsledky jsou umístěny do grafu. Na osu x se vynášejí celkové vážené skóre z matice IFE a na osu y skóre matice EFE. Výslednou matici IE, která je celkem rozdělena do devíti buněk, lze rozdělit celkem na tři oblasti. První oblast je složena z polí I, II a IV. Tato oblast představuje strategii „*Grow and build*“ neboli růst a rozvoj. Druhá oblast je složena z buněk III, V a VII. Pro tuto oblast je vhodná strategie „*Hold and maintain*“ neboli držení a udržování. Poslední oblast je složena z polí VI, VIII a IX a představuje strategii „*Harvest or divest*“ neboli sklizení a zbavování se.



		IFE Celkové Skóre		
		Silná pozice	Průměrná pozice	Slabá pozice
		3,0 - 4,0	2,0 to 2,9	1,0 - 1,9
EFE Celkové Skóre	Vysoké skóre: 3,0 - 4,0	I.	II.	III.
	Střední skóre: 2,0 - 2,9	IV.	V.	IV
	Nízké skóre: 1,0 - 1,9	VII.	VIII.	IX.

Tabulka 8 – Matice IE Zdroj: vlastní zpracování

Po dosazení výsledné hodnoty matice IFE – 2,76 na osu x a hodnoty matice EFE – 2,68 na osu y, bylo zjištěno, že celkové výsledky se střetávají v buňce V. Toto pole spadá pod oblast, která je charakterizována strategií držení a udržování. Společnost Apple by zde měla rozvíjet svou produkci na nové trhy a zaměřit se na vývoj osobních počítačů.

#### 4.1 Doporučení

Na základě použitých metod a provedených analýz z oblasti managementu a marketingu lze formulovat jednotlivé závěry a specifická doporučení

Společnost Apple se v současné době musí potýkat s vnějšími faktory, které je možné do jisté míry omezit. Jako jeden z důležitých faktorů, který působí na vnější prostředí společnosti, byla v rámci PEST analýzy uvedena značná závislost na Číně, kde společnost kompletuje své produkty. Rostoucí náklady na práci na tamním trhu představují pro společnost Apple hrozbu, které by se dalo vyhnout přesunutím výroby do jiné země.

Pozitivním faktorem, který byl uveden v PEST analýze je růst kupní síly obyvatelstva ve většině rozvinutých zemích. Tento trend nahrává společnosti Apple k rozvoji na nové trhy, kam v současné době své výrobky nedodává. Na PEST analýzu zde navazuje SWOT analýza, kde se otevření nových oficiálních prodejen ukázalo jako významná příležitost. Společnost Apple by měla nadále otevírat nové prodejny Apple Stores zejména ve východní Evropě.

K tomu by mohla pomoci i dobrá logistická poloha České republiky, která by mohla sloužit jako prodejce pro okolní státy.

Na základě výsledků SWOT analýzy a matice IFE bylo zjištěno, že nejsilnějšími silnými stránkami společnosti Apple jsou kvalita a design. Těchto silných stránek by měla společnost Apple i nadále využívat. Upouštěním od kvalitních materiálů a snahou vyrábět levnější produkty by společnost mohla přijít o pozici designové špičky na trhu se spotřební elektronikou. Vysoký standard produktů společnosti Apple představuje pro většinu zákazníků hlavní důvod jejich loajality ke značce.

Slabou stránku prodeje nejen osobních počítačů Mac, ale i ostatních produktů obecně, představuje jejich vyšší cena. Cenová politika praktikovaná společností Apple je velmi konzervativní. Od svého vzniku sází společnost Apple na prostředky necenové konkurence, kdy své potenciální zákazníky láka zejména na odlišnost od ostatních výrobců. Společnost téměř nevyužívá slev a jiných marketingových prostředků. Úprava současné cenové politiky častějším využíváním slev, by mohla přinést společnosti nové zákazníky, kteří nemají s produkty společnosti Apple zkušenosti. Získáním těchto zákazníků by společnost získala větší podíl na trhu.

Další problém, který by měla společnost řešit se týká hardwaru. Zde by měla společnost více využívat zpětné vazby koncových zákazníků, neboť zdaleka ne všechny inovace se v poslední době setkávají s kladným hodnocením. Slabinu zde lze najít například u odstraňování portů u přenosných počítačů MacBook a mobilních telefonů iPhone. Další nevýhodu představuje nemožnost měnit a vylepšovat jednotlivé hardwarové komponenty zejména u osobních počítačů Mac. Zde by měla společnost Apple umožnit spotřebitelům možnost upgradu alespoň operační paměti RAM a pevného disku.

## 5 Závěr

Bakalářská práce s názvem „Platforma Mac – osobní počítače“ byla zaměřena na strategickou analýzu společnosti Apple Inc. Hlavním cílem této práce bylo provedení SWOT analýzy se zaměřením na prodej osobních počítačů Macintosh.

Teoretická část je zaměřena na jednotlivé pojmy a metody z oblasti strategické analýzy a marketingu, které jsou následně uplatněny v praktické části práce. Je zde charakterizováno interní a externí prostředí společnosti a metody, které tyto prostředí zkoumají.

Další pasáž teoretické části je věnována společnosti Apple, která je zde rozebrána z historického hlediska, a to konkrétně od založení Stevem Jobsem a Stevem Wozniakem v roce 1976 až po úmrtí jednoho ze zakladatelů v roce 2011.

Z hlediska postavení na trhu představuje společnost Apple dlouhodobě jednoho z největších hráčů. Na trhu s mobilními telefony dlouhodobě zaujímá druhé místo za jihokorejskou společností Samsung. Na trhu s osobními počítači patří společnosti Apple momentálně čtvrté místo a trhu s tablety dlouhodobě dominuje.

Vydání prvního osobního počítače, který vznikl pod taktovkou Steva Jobse a Steva Wozniaka, se datuje k roku 1976. Dostal název Apple I a celkově se ho prodalo 200 kusů. V současné době prodá společnost Apple stejný počet osobních počítačů Mac za 5 minut.

Úspěch osobních počítačů Mac je často připisován operačnímu systému macOS, který byl poprvé představen v roce 1984 pod názvem System 1. Zlomové bylo vydání operačního systému Mac OS X v roce 2001, neboť tímto operačním systémem, který byl od svého vydání třináctkrát aktualizován a nese název OS X High Sierra, jsou v současné době osazeny všechny osobní počítače Mac.

Společnosti Apple se v současné době musí umět vypořádat s celou řadou vnitřních i vnějších faktorů, které mají vliv na chod společnosti. Metodou, která tyto faktory zkoumá je SWOT analýza, která byla v rámci praktické části zaměřena na prodej osobních počítačů Mac.

Bylo zjištěno, že společnost disponuje mírně nadprůměrnou interní pozicí, což znamená že silné a slabé stránky jsou v rovnováze. Významnými silnými stránkami jsou kvalita a design. Z těchto předností by měla společnost i nadále těžit a neměla by se obracet na využívání levnějších materiálů, neboť vysoký standard je jedním z důvodů oblíbenosti značky Apple.

Významnou slabou stránku představuje poměrně vysoká cena. Cenová politika společnosti Apple je v tomto směru velmi konzervativní, neboť slev jako marketingového prostředku téměř nevyužívá. Apple sází zejména na prostředky necenové konkurence, což

znamená, že se nesnaží potenciální zákazníky zaujmout nízkou cenou, ale spíše vysokou kvalitou a značnou odlišností od produktů konkurenčních společností.

Na externí faktory, kterými jsou příležitosti a hrozby, dokáže firma nadprůměrně dobře reagovat. Největší příležitost pro společnost Apple představuje rozšíření oficiálních prodejen Apple Stores a největší hrozbou je stále rostoucí vlna plagiátorství produktů Apple.

Přínos této bakalářské práce spočívá v provedených analýzách, které mapují strategie a marketingové aktivity společnosti Apple. Hlavním přínosem je provedená SWOT analýza se zaměřením na prodej osobních počítačů.

## 6 Seznam použitých zdrojů

BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ. *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-07-4.

BUSH, Thomas. *SWOT Analysis Opportunities: Definition & Examples* [online]. 2016 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/swot-analysis-opportunities-definition-examples/>

DOMANSKÁ, Lucie. *Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza* [online]. 2008 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

DORMEHL, Luke. Today in Apple history: PowerBook 100 series is a smash hit. *Cult of Mac* [online]. 2017, 2017 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://www.cultofmac.com/450320/today-apple-history-powerbook-100-series-smash-hit/>

DOSTÁL, Martin. *ZÁKLADY TVORBY UŽIVATELSKÉHO ROZHRANÍ* [online]. 2007 [cit. 2017-12-15].

EDWARDS, Benj. Eight ways the iMac changed computing. *Macworld* [online]. 2008 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://www.macworld.com/article/1135017/computers/imacanniversary.html>

ERBEN, Lukáš. Příklad hackerů: Raskinův Macintosh, počítač pro miliony. *Root.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.root.cz/clanky/prichod-hackeru-raskinuv-macintosh-pocitac-pro-miliony/>

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

HACKETT, Stephen. iMac G3: The Macintosh That Saved Apple. *512 Pixels* [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://512pixels.net/2012/12/imac/>

HAIGH, David. *The annual report on the world's most valuable brands* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z:

[http://brandfinance.com/images/upload/global\\_500\\_2017\\_locked\\_website.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/global_500_2017_locked_website.pdf)

HEJZLAR, Jakub. *Strategická analýza podniku a její vliv na konkurenceschopnost podniku*. Brno, 2014. Diplomová práce. Masyrykova univerzita.

ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. [1st ed.]. London: Little, Brown, 2013. ISBN 978-0-349-13959-3.

JANEČEK, Vladislav. Hackintosh: Mac pro odvážné [Zkušenosti]. *SuperApple.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://superapple.cz/2017/09/hackintosh-mac-pro-odvazne-zkusenosti/>

JANEČEK, Vladislav. Apple Mac Mini: Také malá jablíčka stojí za pozornost. *Živě.cz* [online]. 2005 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.zive.cz/clanky/apple-mac-mini-take-mala-jablicka-stoji-za-pozornost/sc-3-a-123934/default.aspx>

JANŮ, Stanislav. 5 způsobů, jak spustit aplikaci pro Windows na Macu. *Živě.cz* [online]. 2014 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://www.zive.cz/clanky/5-zpusobu-jak-spustit-aplikaci-pro-windows-na-macu/bootcamp/sc-3-a-176174-ch-95153/default.aspx#articleStart>

JAVŮREK, Karel. Počítače Mac: začalo to před 30 lety. *Živě.cz* [online]. 2014 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.zive.cz/clanky/pocitace-mac-zacalo-to-pred-30-lety/prichod-imacu-a-uspechu-applu/sc-3-a-172203-ch-90781/default.aspx>

JEŘÁBKOVÁ, Veronika. *BOSTONSKÁ MATICE – MATICE RŮSTU A TRŽNÍHO PODÍLU* [online]. 2014 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.managerka.cz/bostonska-matice---matice-rustu-a-trzniho-podilu/>

JONES, Brandon. A Ranking of the Most Secure Operating Systems. *PSafe Blog* [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.psafe.com/en/blog/a-ranking-of-the-most-secure-operating-systems/>

KADLEC, Marian. *Macintosh II* [online]. 2012, 2012 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: [https://www.cesky\\_mac.cz/1987-macintosh-ii/](https://www.cesky_mac.cz/1987-macintosh-ii/)

KADLEC, Marian. 1989 - Macintosh Portable. *Český Mac* [online]. 2012 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: [https://www.cesky\\_mac.cz/1989-macintosh-portable/](https://www.cesky_mac.cz/1989-macintosh-portable/)

KAPOUN, Jan. *Historie firmy Apple* [online]. 2014 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/ostatni/historie-firmy-apple-2880>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KREJČA, Roman. Co je a jak funguje Fusion Drive. *SUPERAPPLE.CZ* [online]. 2012 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://superapple.cz/2012/10/co-je-a-jak-funguje-fusion-drive/>

KUŽNÍK, Jan a Pavel KASÍK. Zemřel Steve Jobs. Zakladatel společnosti Apple, vynálezce a vizionář. *Technet* [online]. 2011, 2011 [cit. 2017-12-13]. Dostupné z: [https://technet.idnes.cz/zemrel-steve-jobs-zakladatel-spolecnosti-apple-vynalezce-a-vizionar-1jn-tec\\_technika.aspx?c=A111006\\_015302\\_tec\\_technika\\_kuz](https://technet.idnes.cz/zemrel-steve-jobs-zakladatel-spolecnosti-apple-vynalezce-a-vizionar-1jn-tec_technika.aspx?c=A111006_015302_tec_technika_kuz)

MALIAROV, Michal. Steve Jobs rezignoval na pozici výkonného ředitele Applu. *Mobilnet.cz* [online]. 2011, 2011 [cit. 2017-12-13]. Dostupné z: <https://mobilenet.cz/clanky/steve-jobs-konci-jako-reditel-apple-7509>

MARTIN. The Apple Product Design. *Cleverism* [online]. 2016 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://www.cleverism.com/apple-product-design/>

MICHLOVSKÝ, Jakub. iMac G3 – historie, která tvořila současnost. *Applisté* [online]. 2011 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <http://www.appliste.cz/imac-g3-historie-ktera-tvorila-soucasnost/>

- MOREAU, Sean. *The Evolution of OS X* [online]. 2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.computerworld.com/article/2983507/mac-os-x/the-evolution-of-macos.html#slide1>
- MOUDRÝ, Marek. *Základy marketingu*. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. ISBN 978-80-7402-002-5.
- NĚMEC, Robert. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online]. 2005 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- NOVÁK, Adam. Retro recenze: První iPhone ukázal před 10 lety všem konkurentům cestu. *Idnes.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: [https://mobil.idnes.cz/iphone-prvni-generace-2007-retro-recenze-apple-fm5-/iphone.aspx?c=A170628\\_203854\\_iphone\\_ada](https://mobil.idnes.cz/iphone-prvni-generace-2007-retro-recenze-apple-fm5-/iphone.aspx?c=A170628_203854_iphone_ada)
- PALEČEK, Jiří. TIP: zrychlete si počítač prostřednictvím SSD disku. *PCWorld* [online]. 2010 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <http://pcworld.cz/hardware/tip-zrychlete-si-pocitac-prostrednictvim-ssd-disku-16484>
- POMAZAL, Jiří. Virtualizace v kostce. *SystemOnLine* [online]. 2010 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/virtualizace-v-kostce.htm>
- RYBÁŘ, Martin. *Marketing společnosti Apple a jeho proměna po roce 2011*. Praha, 2016. Bakalářská práce. UK.
- SADÍLKOVÁ, Markéta. Jak funguje pevný disk? *Notebook.cz* [online]. 2007 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://notebook.cz/clanky/technologie/2007/HDD-technologie>
- STEINMETZ, John. Internal-External (IE) Matrix. *Maxi-Pedia* [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <http://www.maxi-pedia.com/internal+external+ie+matrix>
- STEPHEN, Cummings. *Whatever Happened to SOFT Analysis?* [online]. In: . 2015 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/whatever-happened-soft-analysis-stephen-cummings>



SVĚTLÍK, Martin. Plocha. *První Mac* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <http://www.prvni-mac.cz/prostredi-os-x/plocha/>

SVĚTLÍK, Martin. Virtualizace. *První Mac* [online]. 2018 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <http://www.prvni-mac.cz/windows-na-macu/virtualizace/>

SVOBODA, Emil, Libor BITTNER a Patrik SVOBODA. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-12-6.

SZKROBISZ, Daniel. *Historie Apple produktů, aneb jak se objevovaly na pultech* [online]. 2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.newsinit.cz/2017/03/14/historie-apple-aneb-jak-to-cele-zacalo/>

TIŠNOVSKÝ, Pavel. Grafické karty a grafické akcelerátory. *Root.cz* [online]. 2005 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.root.cz/clanky/graficke-karty-a-graficke-akceleratory-7/#k04>

TIŠNOVSKÝ, Pavel. Apple Lisa: revoluce v ovládání počítače. *Root.cz* [online]. 2009 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.root.cz/clanky/apple-lisa-revoluce-v-ovladani-pocitace/>

TIŠNOVSKÝ, Pavel. Počítače Macintosh s mikroprocesory M680x0. *Root.cz* [online]. 2009, 2009 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.root.cz/clanky/pocitace-macintosh-s-mikroprocesory-m680x0/>

ZAVŘEL, Roman. Recenze Apple MacBook Pro Retina. *Letem Světem Applem* [online]. 2012 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.letemsvetemapplem.eu/2012/07/02/recenze-macbook-pro-retina/>

ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza* [online]. 2010 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

ZIMA, Jiří. Test: Apple MacBook Air - jako vzduch?. *Notebook.cz* [online]. 2008 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://notebook.cz/clanky/recenze-notebook/2008/apple-macbook-air>

Apple I. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Apple\\_I](https://cs.wikipedia.org/wiki/Apple_I)

Apple II. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Apple\\_II](https://cs.wikipedia.org/wiki/Apple_II)

Apple Lisa. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Lisa](https://cs.wikipedia.org/wiki/Apple_Lisa)

Global market share held by leading smartphone vendors from 4th quarter 2009 to 3rd quarter 2017. *STATISTA* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>

iMac. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2017 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://en.wikipedia.org/wiki/iMac>

Kupní síla roste nejvíce na Olomoucku. *GfK* [online]. 2017 [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/kupni-sila-roste-nejvice-na-olomoucku/>

MacBook Pro. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/MacBook\\_Pro](https://en.wikipedia.org/wiki/MacBook_Pro)

Macintosh 128K. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2016 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Macintosh\\_128K](https://cs.wikipedia.org/wiki/Macintosh_128K)

Macintosh. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Macintosh>

MacOS. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2017 [cit. 2017-9-23]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/MacOS>

MacOS. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/MacOS>

O Fusion Drivu, volitelné paměťové jednotce pro některé Macy. *Apple.com* [online]. 2017 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://support.apple.com/cs-cz/HT202574>

Quarterly personal computer (PC) vendor shipments worldwide, from 2009 to 2017, by vendor (in million units). *STATISTA* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/263393/global-pc-shipments-since-1st-quarter-2009-by-vendor/>