

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta humanitních studií

Bakalářská práce

**Fenomén Apple - budování značky a závislost
jejího úspěchu na osobě Steva Jobse**

Autor práce: Marek Slabý

Vedoucí práce: PhDr. Zdeněk Křížek

Praha 2012

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 27.6.2012

.....

podpis

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Fenomén Apple – budování značky a závislost jejího úspěchu na osobě Steva Jobse“ se zabývá procesem budování značky a marketingových strategií v pojetí společnosti Apple, která se stala jednou z největších společností na světě. Mým cílem je poukázat na faktory, které k tomuto úspěchu vedly a také objasnit, jakým způsobem se na něm podílel Steve Jobs, který je mediálně prezentován jako klíčová postava této společnosti. Na následujících stránkách čtenáři přiblížím teoretické zázemí pojmu značka, jeho historii a prvky, a poté na něj budu aplikovat konkrétní přístup společnosti Apple. V další části se zaměřím na marketingové aktivity a v závěru také nastíním současnou konkurenční pozici Applu na trhu informačních a komunikačních technologií a poukáži na jeho pozitivní i negativní aspekty.

Abstract

The bachelor thesis entitled „The phenomenon of Apple – brand building and the influence of Steve Jobs on its succes“ is focused on the brand building process and marketing strategies of Apple, one of the most succesful companies in the world. My goal is to highlight the factors leading to this succes and to outline the impornace of Steve Jobs, who is generally presented as a key figure of this company. On the following pages, I present the theoretical background of a brand, its history and elements and use them to analyze Apple´s own approach to the process of brand building. Furthermore, I focus on the marketing activities and current market position of Apple and describe its positive and negative aspects.

Rozsah práce: 138 127 znaků

Klíčová slova: Apple, značka, marketing, SWOT analýza, Steve Jobs

Key words: Apple, brand building, marketing, SWOT analysis, Steve Jobs

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své práce PhDr. Zdeňku Křížkovi za jeho užitečné rady a cenné připomínky.

Obsah

Úvod	3
1. Představení společnosti Apple	5
1.1. Historie a vývoj Apple	5
2. Budování značky	11
2.1. Značka a její původ	11
2.2. Účel značky	13
2.3. Prvky značky	14
2.3.1. Název	14
2.3.2. Logo	16
2.3.3. Slogany	18
2.3.4. Představitelé	18
2.3.5. Webové stránky	19
2.4. Identita značky	20
2.4.1. Corporate identity	20
2.4.1.1. Corporate design	21
2.4.1.2. Corporate communications	21
2.4.1.3. Corporate culture	21
2.4.1.4. Produkt organizace	22
2.4.2. Corporate image	23
2.4.2.1. Firemní filosofie, hodnoty a kultura společnosti Apple	24
2.4.2.2. Výběr zaměstnanců	28
2.4.2.3. Pracovní prostředí	28
3. Hodnota značky Apple	29
3.1. Znalost značky	30
3.2. Věrnost značce	31
3.3. Vnímaná kvalita	33
3.4. Asociace spojené se značkou	34
4. Steve Jobs a jeho vliv na úspěch společnosti Apple	35
4.1. Od založení Applu do roku 1985	35
4.2. Apple po Jobsově odchodu	37
4.3. Jobsův návrat do čela Applu	38
4.4. Jobsova organizace společnosti	41
4.5. Vnímání osoby Steva Jobse	42
5. Marketingové strategie společnosti Apple	44
5.1. Cíle	45
5.2. Cílová skupina	46
5.3. Positioning	46
5.4. Marketingový mix	47
5.4.1. Produkt	47
5.4.2. Cena	49
5.4.3. Distribuce	51
5.4.4. Propagace	52
6. Analýza konkurenčního prostředí společnosti Apple	55
6.1. Osobní počítače a notebooky	55

6.2. Software	56
6.3. Přenosné hudební přehrávače	58
6.4. Mobilní telefony	58
6.5. Tablety	59
7. SWOT analýza společnosti Apple	60
7.1. Silné stránky	60
7.2. Slabé stránky	62
7.3. Příležitosti	63
7.4. Hrozby	63
Závěr	66
Použitá literatura	68
Seznam příloh	75
Přílohy	76

Úvod

Apple - to už dnes není pouze firma vyrábějící spotřební elektroniku. Z firmičky, která kdysi bojovala, aby se vůbec udržela na trhu s osobními počítači, se stal fenomén, který dnes kromě podoby počítače, který leží miliónům lidí po celém světě na stole, ovlivňuje i daleko odlišnější věci – životní styl, podobu hudebního průmyslu nebo trendy v budoucích technologických odvětvích. Vždy mě fascinovalo, jak se z malé firmy, jednu dobu dokonce na pokraji krachu, mohla stát společnost s největší tržní hodnotou na světě¹, jak se její zakladatel mohl stát takřka kultovní postavou, která se i přes pečlivou ochranu svého soukromí stala celebritou a jejíž smrt by se návštěvníkovi cizí planety mohla díky tisku jevit jako smrt nějakého světového vůdce, nebo jak tato firma dokázala vždy ve správný čas přijít se správným produktem. Živě si pamatuji, jak jsem si při uvedení iPadu na trh v duchu říkal, že „tohle přece nikdo nepotřebuje“ - nejenže v současné době Apple vydal již třetí generaci těchto přístrojů, on jich stihnul prodat tři miliony během prvních čtyř dní². S tím souvisí další skutečnost, která je neméně fascinující, totiž ty obrovské zástupy lidí, stanujících hodiny a hodiny před prodejny, a šílenství provázející začátek prodeje nových produktů s logem nakouslého jablka, a to i navzdory faktu, že jsou prakticky vždy mnohem dražší než ty konkurenční. Jak a jakými prostředky se Applu podařilo vybudovat svou značku a dosáhnout takového úspěchu? Právě to se pokusím v rámci této práce zjistit. Budu při tom vycházet z předpokladu, že k tomu zásadním způsobem přispěl jeden ze zakladatelů společnosti - Steve Jobs, v němž lidé vidí vizionáře, mnozí ho až skoro uctívají, a to i přes stinné stránky jeho osobnosti, které by takovému „technologickému mesiáši“ neměly slušet. Byl skutečně pro Apple skutečně tak klíčovou postavou, která společnost zásobovala nápady a inovacemi? Důležitým cílem této práce bude také snaha objasnit, jakým způsobem se podílel na chodu Applu a jak podstatná byla jeho přítomnost nebo

¹ Ft.com [online]. 24.6.2011 [cit. 2012-3-28]. FT Global 500. Dostupné z WWW: <<http://www.ft.com/intl/cms/f808f946-ef56-11e0-918b-00144feab49a.pdf>>.

² Novinky.cz [online]. 20.3.2012 [cit. 2012-3-28]. Nový iPad trhá prodejní rekordy, Apple prodal už tři milióny tabletů. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/internet-a-pc/hardware/262360-novy-ipad-trha-prodejni-rekordy-apple-prodal-uz-tri-miliony-tabletu.html>>.

naopak absence ve vedení společnosti. Budu tak činit v rámci jednotlivých kapitol, v samostatné kapitole se pak těmito poznatky budu zabývat obšírněji.

Pro návaznost nečlením práci standartním způsobem, ale praktickou část, tedy konkrétní přístup Applu k dané problematice, uvádím vždy v návaznosti na přednesenou teorii. Práci pak pro větší přehlednost a pochopitelnost začínám představením společnosti.

1. Představení společnosti Apple

Jak již bylo řečeno v úvodu této práce, Apple se stal jednou z největších a nejcennějších společností na světě. Její produktové portfolio se v současné době zaměřuje v podstatě na všechny oblasti informačních technologií, od stolních počítačů přes notebooky, kapesní hudební přehrávače a tablety až po mobilní telefony. Cesta k takovému úspěchu ovšem nebyla vůbec jednoduchá a pro plné pochopení je třeba poněkud obsáhlejšího nastínění historie této společnosti. Obsáhlejší je také proto, aby se zřetelně ukázala trnitá cesta Steva Jobse a potažmo celé společnosti k současnému úspěchu.

1.1. Historie a vývoj společnosti Apple

Historie firmy Apple sahá do poloviny 70. let a její kořeny jsou spjaty se jmény Steve Jobs a Steve Wozniak. Tito dva pánové se poprvé setkali v roce 1971 ve městě Cupertino v Kalifornii, kdy prvnímu bylo pouhých 16 a druhému 21 let. Jejich spolupráce se datuje do roku 1975, kdy Wozniak, nadšenec do počítačových technologií, pracující u Hewlett-Packard, podomácku sestrojil počítač, který Jobsovi učaroval natolik, že svému příteli Wozniakovi navrhl založit firmu a tyto počítače prodávat. Duo k sobě ještě přibralo Ronalda Waynea a 1. 4. 1976 nakonec vzniká firma Apple Computer Company. Jelikož neměli pro sestavování počítačů k dispozici žádné prostory, využívali k tomu Jobsovy garáže nebo domy svých přátel. Kvůli získání základního kapitálu musel Jobs i Wozniak dokonce prodat své osobní věci. Jobs například prodal svůj vůz Volkswagen a Wozniak svou programovatelnou kalkulačku HP.³

První prototyp, nazvaný Apple I, byl určen především počítačovým nadšencům - nebyl totiž dodáván s klávesnicí, monitorem, počítačovou skříní a ani s vypínačem. Ovšem měl několik zvláštností, zejména možnost připojení TV jako. Jobs poté oslovil majitele lokálního obchodu s počítači, který si u nich následně

³ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 5

objednal 50 kusů, přičemž za jeden nabídl 500 dolarů.⁴ Ačkoli původně chtěl, aby byl počítač plně vybaven klávesnicí a ostatními náležitostmi, nakonec se spokojil s původní verzí a mladá firma tak získala první výtěžek. Cena přístroje byla stanovena na 666,66 dolarů, což by v dnešní době představovalo více než dva půl tisíce dolarů.⁵ Nakonec se prodalo 200 kusů Apple I, což z něj dnes dělá cenný sběratelský kousek. Jelikož Wayne nebyl ochoten riskovat možnost, že majitel obchodu transakci nakonec odmítne, nakonec z firmy odstoupil a svůj podíl prodal Jobsovi a Wozniakovi za jednorázovou platbu 800 dolarů, a to hned po dvanácti dnech od založení firmy.⁶

Po relativním úspěchu Apple I začal Wozniak pracovat na prototypu druhé generace, Apple II. V té době také na naléhání Jobse opustil své pohodlné a jisté místo v Hewlett-Packard a začíná se plně věnovat práci pro Apple. Díky příjmům z prodeje si mohl dovolit lepší design a vybavení, než tomu bylo u značně omezené první generace. Apple II byl poprvé představen v dubnu roku 1977 na počítačovém veletrhu v San Franciscu a disponoval v té době relativně netradičním plastovým krytem, grafickou kartou a barevným monitorem, což byla skutečně revoluční novinka v oblasti osobních počítačů té doby. Ovšem výroba takových strojů byla nad finanční možnosti malé začínající firmy, a tak bylo třeba sehnat investora. Po několika neúspěšných vyjednáváních se jím stává Armas Clifford Markkula. Díky investici ve výši tří set tisíc dolarů začala výroba Apple II nabírat na obrátkách. Postupně se z něj stal hit, a to zejména v 80. letech, kdy se definitivně rozjel trh osobních počítačů, se ho prodaly miliony kusů. V roce 1980 vstoupil Apple na burzu a díky fenomenálnímu úspěchu Apple II se z Jobse a spol. stali milionáři. Množství kapitálu, které Apple díky prodeji akcií vygeneroval, bylo dokonce největší od vstupu Ford Motors Company na burzu v roce 1956.⁷

⁴ YOUNG, Jeffrey S a William L SIMON. *ICon: Steve Jobs, the greatest second act in the history of business*. [Rev. 2nd ed.]. Hoboken, NJ: Wiley, c2005, vii, 359 p. ISBN 04-717-2083-6. s. 35

⁵ *Minneapolisfed.org* [online]. [cit. 2012-3-28]. Consumer Price Index (estimate) 1800–2012. Dostupný z WWW: <http://www.minneapolisfed.org/community_education/teacher/calc/hist1800.cfm>.

⁶ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. s. 7

⁷ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. s. 59

Ovšem konkurence na poli osobních počítačů začala přitvrzovat, zejména s příchodem PC (Personal Computer) společnosti IBM. Aby Apple neztrácel v konkurenčním boji, na svět přichází Apple III. Tato řada přístrojů ovšem byla velkým finančním zklamáním, byl totiž dražší než konkurence a kvůli technickým parametrům se velmi přehříval, takže mnoho zákazníků Apple III reklamovalo, a ačkoli byl u později vyrobených Apple III přístrojů tento problém odstraněn, tato řada už větší úspěch nezaznamenala. Příjmy společnosti tedy z většiny tvořil prodej Apple II a jeho modifikací. V té době se Wozniak stal účastníkem letecké nehody, která ho na delší dobu odstavila z vedoucí pozice společnosti, do které se vrátil až po dvou letech.

V první polovině 80. let začaly týmy v Applu pracovat také na jiných modelech. Prvním z nich byl Apple Lisa, na jehož vývoji se zpočátku podílel i Jobs, než byl přesunut na vývoj druhého modelu, Macintoshe. Lisa byla skutečně revoluční v mnoha směrech. Jako první osobní počítač nabízela GUI (graphic user interface), tedy uživatelské grafické rozhraní, do té doby bylo běžné textové rozhraní a příkazové řádky – jako první počítač na trhu tedy Apple přišel s tím, co dnes bereme jako samozřejmost – s plochou, myší a ikonami. Ovšem i přes svoji ojedinělost Lisa propadla, a to zejména kvůli vysoké ceně (necelých 10 000 dolarů) a nekompatibilitě se softwarem jiných výrobců. Ve stejnou dobu nastupující PC od konkurenční firmy IBM byl více než šestkrát levnější.⁸ Výroba Lisy byla nakonec po třech letech zrušena. Projektem, který se stal pro Apple klíčovým, byl vývoj řady Macintosh. Macintosh nabízel v podstatě stejné vymoženosti jako Lisa, byl ovšem mnohem levnější; jeho předností byla možnost tzv. desktop publishingu – možnosti vytvářet tištěné dokumenty pomocí počítače, včetně grafických elementů. Ačkoli se masivní úspěch Macintoshe, dozajista zásadně ovlivněný nákladnou marketingovou propagací, o které bude řeč později, rapidně zpomalil s příchodem poloviny 90. let a nástupem Wintelu⁹, pozdější generace Macintoshů z přelomu tisíciletí zaznamenaly obrovský úspěch a na dlouhou dobu se staly vlajkovou lodí Applu.

⁸ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 67

⁹ Spojení názvů Windows a Intel. Začalo se tak označovat dominantní postavení osobních počítačů používajících procesory od společnosti Intel spolu s operačním systémem Windows společnosti Microsoft.

V roce 1985 došlo k nečekané události. Vyvrcholily neshody mezi Jobsem a tehdejším CEO společnosti, Johnem Sculleym, kterého Jobs sám do firmy přetáhl z vedení Pepsi, a Steve Jobs, zakladatel společnosti, z Applu odešel. O dva roky později odešel také Steve Wozniak. Společnost pak pod vedením Scullyho zaměřila svou produkci na stále úspěšnou řadu Apple II, určenou pro domácnosti, a Macintosh, určený spíše profesionálům nebo studentům. V roce 1989 Apple přišel s předchůdcem dnešních notebooků, nazvaným Macintosh Portable. Ovšem ukázalo se, že trh s přenosnými počítači ještě nebyl připraven, a tak tento přístroj nezaznamenal větší úspěch. V 90. letech navíc nastoupil operační systém Windows 3.0 společnosti Microsoft, který nabídl vlastní GUI rozhraní, což byla přednost, kterou do té doby oplýval pouze Apple. Ten se tak pomalu dostával do pozadí konkurenčního boje, zatímco PC, vybavené Windows 3.0, ovládly trh. Odpovědí Applu na tento tlak bylo představení hned několika nových řad populárního Macintoshe, ty byly ovšem velmi slabě propagovány, navíc se od sebe lišily pouze minimálně. Dalším přístrojem, který Apple v tu dobu vydal, byl Newton. Tento předchůdce dnešních PDA přístrojů opět představoval něco, na co trh ještě nebyl připraven, takže zcela propadl.

Zhoršující se situaci v polovině 90. let se Apple snažil zmírnit smlouvou se svým úhlavním rivalem IBM a výrobcem procesorů Motorolou o spolupráci na přístroji, jehož hardware by zajistil IBM a Motorola, zatímco software by dodal Apple. Tyto společnosti tak chtěly reagovat na silné postavení Wintelu, dokonce kvůli tomu vytvořily dvě nové samostatné společnosti, ovšem výsledný produkt nikdy nespátřil světlo světa, neboť plánované technologie se neukázaly jako dostatečně konkurenceschopné. Celý projekt tak končí fiaskem. Jediným pozitivním výsledkem byl vývoj nového typu procesoru, který Apple od té doby používal až do roku 2006.¹⁰ V roce 1993 také z pozice CEO odchází John Sculley a je vystřídán Michaellem Spindlerem.

Aby Apple zvýšil tržní podíl svého operačního systému Mac OS, používaného v Macintoshi, začal licensovat jeho používání jiným výrobcům, což mu nakonec dopomohlo k získání destiprocentního podílu na trhu, ovšem ve stejnou dobu

¹⁰ *Apple.com* [online]. 6.6.2005 [cit. 2012-3-29]. Apple to Use Intel Microprocessors Beginning in 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.apple.com/pr/library/2005/06/06Apple-to-Use-Intel-Microprocessors-Beginning-in-2006.html>>.

málem došlo k odkoupení Applu společností Sun Microsystems, z čehož na poslední chvíli sešlo. V roce 1996 na post CEO nastoupil Gil Amelio, který měl dostat Apple z několikamiliardové ztráty. Jako první zrušil vývoj nového operačního systému Copland a soustředil se na vývoj nové generace Mac OS. Za tímto účelem vyjednával o koupi společnosti BE inc. a jejího operačního systému BeOS, ovšem její CEO, mimochodem bývalý zaměstnanec Applu, požadoval příliš vysokou částku. Amelio se tedy obrací na společnost NeXT, kterou po odchodu z Applu založil a vedl Steve Jobs. V prosinci roku 1996 tedy Apple získal za 400 milionů dolarů společnost NeXT, a to i se Stevem Jobsem. Její operační systém NeXTstep se stává základem pro Mac OS 8.

Steve Jobs se tedy vrací zpět do Applu a hned rok na to je po odvolání Amelia z funkce jmenován CEO společnosti. Právě to se stává zlomovým bodem pro celou společnost. Jobs hned činí několik rozhodnutí a mění strukturu společnosti, odvolává téměř všechny vedoucí pracovníky a dosazuje nové. Jako první se soustřeďuje na smlouvu o poskytování Mac OS třetím stranám a díky mezeře ve znění smlouvy se mu ji podaří zrušit; dále uzavírá rozsáhlou smlouvu se svým rivalem Microsoftem, která mj. zavazuje Microsoft k investici 150 milionů dolarů do Applu, a zároveň mu umožňuje vydávat jejich kancelářský balík Office i pro Macintosh.

Produktem, který společnost skutečně postavil na nohy, byla nová generace Macintoshe - iMac, uvedený na trh v roce 1998. Ten představil směr, kterým se Apple hodlal do budoucna ubírat – zejména zaměření na design a individualitu. iMac obsahoval všechny komponenty v monitoru, jehož kryt byl vyroben z průhledného plastu; písmeno „i“ v názvu má několik významů, zejména evokuje „internet“ a individualitu.¹¹ Internet se tedy stal jednou z priorit, kterou si Apple vytyčil, předvídaje jeho boom o několik let později.

První desetiletí 21. století je pro Apple dobou neustálého růstu. Hned rok 2001 byl svědkem několika důležitých událostí. Apple vyvinul nový operační systém Mac OS X, který používá dodnes, a také otevřel první Apple Store, kamennou

¹¹ *Youtube.com* [online]. 30.1.2006 [cit. 2012-6-21]. The First iMac Introduction. Dostupné z WWW: <<http://www.youtube.com/watch?v=OBHPtoTctDY>>.

prodeju, nabízející produkty Apple. Nejvýznamnější událostí bylo ovšem uvedení první generace iPodu, přenosného hudebního přehrávače. iPod nebyl prvním mp3 přehrávačem na trhu, ovšem díky atraktivnímu designu a velké kapacitě se stal obrovským hitem, který v podstatě definoval podobu poslouchání hudby na začátku 21. století a během šesti let se ho podařilo prodat 100 miliónů kusů.¹² Spolu s iPodem také nastupuje řada notebooků PowerBook, později pojmenovaná MacBook. Kromě vývoje hardwaru se Apple zaměřil také na software – Jobs po svém příchodu odkoupil několik společností na vývoj softwarových programů, které poté implementoval do svých přístrojů. Revolučí v pravém slova smyslu se stal iTunes Store, internetový obchod s hudbou, videem a dalším multimediálním obsahem, který je přístupný přes applovský software iTunes. Revoluční byl a je z toho důvodu, že se Applu podařilo přijít s modelem prodeje hudby, který nahrazuje klesající prodej klasických CD nosičů. Apple v tomto ohledu naprosto ovládl trh, když se v dubnu 2008 iTunes stal největším prodejcem hudby ve Spojených státech¹³ a k říjnu 2011 se přes něj prodalo 16 miliard písní¹⁴. V roce 2007 byl uveden dotykový mobilní telefon iPhone a v roce 2010 tablet iPad. Oba tyto přístroje zaznamenaly obrovský úspěch - iPad zastával 75% trhu tabletů již ke konci roku 2010.¹⁵

5. října 2011 svět obletěla zpráva, že Steve Jobs, zakladatel Applu, zemřel. Stalo se tak dva měsíce poté, co kvůli svému zdraví rezignoval na post CEO. Společnost, kterou po sobě zanechal, ovšem zdaleka nezanikla. Apple v současné době zaměstnává 60 400 zaměstnanců¹⁶, jeho celková tržní hodnota

¹² *News.bbc.co.uk* [online]. 18.1.2006 [cit. 2012-6-21]. Apple enjoys ongoing iPod demand. Dostupné z WWW: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4625262.stm>>.

¹³ *Apple.com* [online]. 3.4.2008 [cit. 2012-6-21]. iTunes Store Top Music Retailer in the US. Dostupné z WWW: <<http://www.apple.com/pr/library/2008/04/03iTunes-Store-Top-Music-Retailer-in-the-US.html>>.

¹⁴ MELANSON, Donald. *Engadget.com* [online]. 4.10.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple: 16 billion iTunes songs downloaded, 300 million iPods sold. Dostupné z WWW: <<http://www.engadget.com/2011/10/04/apple-16-billion-itunes-songs-downloaded-300-million-ipods-sol/>>.

¹⁵ *Bbc.co.uk* [online]. 2.3.2011 [cit. 2012-6-21]. iPad 2 tablet launched by Apple's Steve Jobs. Dostupné z WWW: <<http://www.bbc.co.uk/news/technology-12620077>>.

¹⁶ *Sec.gov* [online]. [cit. 2012-6-21]. APPLE INC. Dostupné z WWW: <<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000119312511282113/d220209d10k.htm>>.

je ke konci roku 2011 vyšší než 370 miliard dolarů¹⁷, přičemž v prvním kvartálu 2012 svou tržní hodnotou přesáhl hodnotu Microsoftu i Googlu dohromady.¹⁸ Stal se jednou z nejhodnotnějších akciových společností na světě, příležitostně se dokonce ocitá na první příčce, porážejíc i ropného giganta Exxon Mobil.¹⁹ Apple také v roce 2011 poprvé po dvaceti letech v příjmech překonal svého největšího rivala Microsoft.²⁰ To se při zpětném pohledu na garážové podmínky vzniku společnosti jeví jako nepředstavitelné. Je tedy třeba očekávat, že Apple ze scény spotřební elektroniky a informačních technologií jen tak nezmizí.

2. Budování značky Apple

V první kapitole několikrát zazněl pojem „značka“. V druhé kapitole se zaměřím na definování tohoto pojmu a vyhodnocení přístupu Applu k jednotlivým aspektům značky.

2.1. Značka a její původ

Historie značek sahá pravděpodobně už do starověku, kdy začaly vznikat různé pečetní znaky a symboly, které se vyrývaly či vypalovaly do konkrétních výrobků, aby se odlišily od produktů jiných výrobců nebo prodejců. Ve středověku pak lze vysledovat např. tendenci umělců podepisovat své obrazy. Prvním dílem, které se zabývalo tím, co se později začalo nazývat značkou, byl podle Wally

¹⁷ Ft.com [online]. [cit. 2012-6-21]. FT Global 500 December 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.ft.com/intl/cms/73f82726-385d-11e1-9f07-00144feabdc0.pdf>>.

¹⁸ HUGHES, Neil. *Appleinsider.com* [online]. 9.2.2012 [cit. 2012-6-21]. Apple now worth more than Google and Microsoft combined. Dostupné z WWW: <http://www.appleinsider.com/articles/12/02/09/apple_now_worth_more_than_google_and_microsoft_combined.html>.

¹⁹ ROONEY, Ben. *Money.cnn.com* [online]. 25.1.2012 [cit. 2012-6-21]. Apple tops Exxon as most valuable company. Dostupné z WWW: <http://money.cnn.com/2012/01/25/markets/apple_stock/?hpt=hp_t2>.

²⁰ ARTHUR, Charles. *Guardian.co.uk* [online]. 28.4.2011 [cit. 2012-6-21]. Microsoft falls behind Apple for first time in 20 years. Dostupné z WWW: <<http://www.guardian.co.uk/technology/2011/apr/28/microsoft-falls-behind-apple>>.

Olinse román spisovatele H. G. Wellse Tono-Bungay.²¹ (Tono-Bungay představoval posilující prostředek, který propagoval hlavní hrdina.) První „hlučnou a nejmíce na očích“²² značkou byla Coca-Cola, těžící z boomu patentovaných medikamentů v druhé polovině 19. století. Coca-Cola byla jednou z prvních společností, které si „uvědomily sílu reklamního sloganu, dobře rozpoznatelného loga a obchodní značky, doporučení slavného člověka, přitažlivosti společenského postavení a nutnosti neustále se připomínat“.²³ Coca-Cola tedy spíše než produkt samotný prodávala image, založenou na nepotvrzených léčivých účincích. V této době rozmachu a zvětšujících se trhů vznikla nutnost odlišovat své výrobky od ostatních, a tak se objevilo množství velkých značek, které existují dodnes (Coca-Cola, Heinz, Heineken atd). Původním cílem marketingových strategií bylo tedy zviditelnit značku a vytvořit její image.

Americká marketingová společnost (American Marketing Association) definuje značku takto: „Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“²⁴ Tato definice je v dnešní době poněkud nedostačující. Některé dnešní velké společnosti, mezi nimiž Apple v tomto ohledu dominuje, totiž pod pojmem značka skrývají i charakteristiky jiných prvků, než jen produktu. Pro marketingové strategie se staly důležité hodnoty a emoce, které tyto společnosti symbolizují. Tato „korporátní značka“ podle Aakera reprezentuje organizaci, odráží její historii, hodnoty, kulturu, strategii a lidi.²⁵ Firemní kultura a hodnoty se tedy staly součástí celkového obrazu, který si spotřebitel o značce ve své mysli vytváří. S čím dál tím rychlejším růstem globální vesnice a větší konkurencí si firmy začaly uvědomovat, že se značka jako taková stává důležitým aktivem.

²¹ OLINS, Wally. *O značkách*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009, 253 s. Zip, sv. 14. ISBN 978-807-3632-618. s. 50

²² OLINS, Wally. *O značkách*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009, 253 s. Zip, sv. 14. ISBN 978-807-3632-618. s. 51

²³ OLINS, Wally. *O značkách*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009, 253 s. Zip, sv. 14. ISBN 978-807-3632-618. s. 52

²⁴ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 401

²⁵ ESADE, F. G. A brand building literature review. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1-25.s 10. 2000 [cit. 2011-29-04] Dostupné z

WWW:http://www.brandchannel.com/images/papers/257_a_brand_building_literature_review.pdf.

Důležitá je tak i role, kterou značka hraje v mysli zákazníka. Vývoj funkce značky pak podle Olinse postupně dospěl do bodu, kdy značka jedinci umožňuje definovat sám sebe, odlišovat a vymezovat se vůči ostatním.²⁶ Toho tedy lze dosáhnout výběrem produktů určitých značek. Tyto aspekty ovšem nepůsobí pouze na koncového spotřebitele, ale zároveň také na své zaměstnance, investory, partnery, a potažmo také zásadním způsobem ovlivňují veřejné mínění o značce a firmě samotné. Firemní značka tedy kromě odlišení se od konkurence vytváří určité povědomí sama o sobě.

2.2 Účel značky

Nevídaný rozvoj informačních technologií na konci 20. století a relativní dostupnost „všeho, všude a kdykoli“ vrhla běžné spotřebitele do víru marketingových sdělení, ve kterém se lze jen těžko vyznat. Běžný člověk nechce trávit čas výběrem mezi desítkami různých výrobků, které všechny hlasají, že jsou těmi nejlepšími na trhu. Účelem značky je zapsat se do spotřebitelovy mysli, protože tím se zjednodušuje jeho rozhodování a výběr. Značka totiž slibuje, že konkrétní produkt bude mít konkrétní vlastnosti. Skrze tyto konkrétní vlastnosti a hodnoty je pak dobrá značka schopna vytvořit okruh věrných spotřebitelů, kteří výběrem určitých produktů vlastně definují sebe.²⁷ Jelikož tito zákazníci nakupují produkty konkrétní firmy opakovaně, lze omezit budoucí výdaje na marketingové aktivity.²⁸ S tím souvisí i vztah mezi povědomím o značce a kvalitou – silná značka vyvolává dojem lepší kvality, za kterou jsou zákazníci ochotni více zaplatit.

²⁶ OLINS, Wally. *O značkách*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009, 253 s. Zip, sv. 14. ISBN 978-807-3632-618. s. 16

²⁷ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. Zip, sv. 14. ISBN 80-247-0564-8. s. 29

²⁸ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 402

2.3 Prvky značky

Když se řekne značka, běžnému spotřebiteli pravděpodobně přijde na mysl název určité firmy. Značka ovšem obsahuje i několik dalších prvků, které ji charakterizují. Příbová charakterizuje prvky značky jako „vizuální nebo verbální informace, která slouží k identifikaci a diferenciaci značky“.²⁹ Mezi nejdůležitější prvky patří již zmíněný název, logo, symboly, postavy, mluvčí, slogan, znělka, balení, webová stránka atd. Jednotlivé prvky nyní popíši.

2.3.1. Název

Název značky je podle Kotlera hlavním problémem, který marketéři řeší.³⁰ Je to zároveň nejdůležitější a nejsložitější prvek ze všech. Název je totiž většinou to první, s čím spotřebitel přijde do styku. Je tedy důležité, aby vytvářel pozitivní asociace značky s určitým produktem. Kotler uvádí několik hlavních rysů, které by měl název splňovat, mezi nimiž dominuje nutnost, aby byl název snadno vyslovitelný, rozpoznatelný a zapamatovatelný. Nejvhodnější jsou v tomto ohledu názvy jednoslovné a krátké. Dále by měl název být zřetelný, aby nedocházelo k jeho zaměňování s jinými. V neposlední řadě by slovo v názvu nemělo mít hanlivý význam v jiných zemích nebo jazycích.³¹ Takový název potom může značně zkomplikovat postavení značky na potenciálně důležitých zahraničních trzích. Podle Kellera pak jednoduše vyslovitelný název notně pomůže k předávání v neformálním mluveném projevu, který pomáhá k vytváření silných vazeb v paměti.³² Rovněž je vždy výhodou, pokud je název kreativní a zábavný - lidé si díky zábavnému podtónu názvu snadněji vytvoří ke značce vztah. Název by měl být volen zvláště pečlivě s přihlédnutím k faktu, že změna názvu již

²⁹ PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Strategické řízení značky: Brand management*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000, 148 s. ISBN 80-861-1927-0. s. 43

³⁰ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 401

³¹ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 410

³² KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3. s. 212

existující značky může být značně problematická a téměř vždy působí značné ekonomické potíže. Jakmile si totiž spotřebitel vytvoří asociaci produktu a jeho značky, jen těžko si zvyká na změnu.

Kotler také poukazuje na to, že firma, která pečuje o značku pouze jako o jméno, nepochopila význam značky pro firmu.³³

Jméno „Apple Computer“ mnohá z Kotlerem uvedených kritérií názvu splňuje. Je to název jednoduchý, snadno vyslovitelný a je zároveň snadno rozpoznatelný, díky zvláštnímu spojení slova „computer“ s druhem ovoce. To totiž zákonitě v mysli každého, kdo s touto společností poprvé přijde do styku, vyvolá zamyšlení, což je pro značku velmi prospěšné, protože se tak zákazníkovi snadněji zapíše do paměti. Tento název se od svého vzniku stal předmětem mnoha debat. Počítačová firma, která má v názvu ovoce? Na první pohled se to zdá nesmyslné, ovšem s odstupem času tento název jenom zapadá do image této společnosti, vyznačující se jakousi alternativností a odlišností od jiných počítačových firem. Navozuje také jakousi představu přátelství a pohody. Původně ovšem Jobs s Wozniakem uvažovali o techničtější názvu, jako Executek nebo Matrix Electronics.³⁴ O vzniku výsledného názvu koluje několik různých verzí. Tu správnou potvrdil a upřesnil sám její autor Steve Jobs: „...právě jsem se vrátil z jablečné farmy. Znělo to legračně, zajímavě a nikoho to neděsilo. Apple (jablko) sebralo ostří ze slova ‚computer‘. A kromě jiného by v telefonním seznamu stálo před Atari.“³⁵ ³⁶ Jobs totiž brigádně pracoval na jablečné farmě, odkud ho spoluzakladatel společnosti Wozniak vyzvedával den předtím, než museli název uvést do zakládací listiny.³⁷ Wozniak dále polemizuje, že jelikož byl Jobs velkým hudebním fanouškem, mohl mít na jeho nápad vliv název hudebního

³³ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 401

³⁴ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 6

³⁵ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 91

³⁶ Společnost Atari byla v 70. letech předním výrobcem počítačů a vývojářem her.

³⁷ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 91

vydavatelství skupiny The Beatles – Apple Records. Myslel si také, že budou mít kvůli této shodě potíže s autorskými právy, což se nakonec opravdu stalo. Apple Records, jako součást mateřské multimediální společnosti Apple Corps, Jobsovu a Wozniakovu společnost zažalovala již v roce 1978 pro porušení autorských práv. Tento problém byl dočasně vyřešen v roce 1981 s podmínkou, že Apple Computer nebude zasahovat do hudebního průmyslu, ovšem spor samotný tím neskončil. Žaloba se opakovala ještě dvakrát, poprvé v 1989 kvůli schopnosti produktů Applu přehrávat MIDI soubory, podruhé v roce 2003 kvůli spuštění iTunes Music Store a prodeji iPodu – v obou případech šlo podle Apple Corps o porušení dohody z roku 1981. Celý spor byl ukončen až v roce 2007, kdy Apple Inc. koupil za 500 milionů dolarů³⁸ výhradní práva na použití značky „Apple“ s tím, že je pro určité účely Apple Corps poskytne.³⁹

Na začátku nového tisíciletí společnost změnila název z Apple Computer na Apple Inc., a to kvůli současnému zaměření spíše na spotřební elektroniku.⁴⁰ V tomto případě změna názvu firmu nepoškodila, protože šlo o změnu pouze kosmetickou a zákazníci Applu ji pravděpodobně ani nezaznamenali.

2.3.2. Logo

Dnešní užití loga má pravděpodobně předchůdce v rodových erbech a pečetích. Mohou být tvořena slovními názvy (typicky spjatými s určitým fontem, např. společnost Google využívá pro své logo font Catull BQ), symbolem nebo kombinací obojího. Vysekalová a Mikeš pak logo definují jako „konstantu sloužící k jednoznačné identifikaci daného subjektu“.⁴¹ Logo by podle Kellera mělo mít

³⁸ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 509

³⁹ MALLEY, Aidan. *Appleinsider.com* [online]. 12.4.2007 [cit. 2012-6-21]. Apple Inc. scores trademark coup with Beatles' label logos. Dostupné z WWW: <http://www.appleinsider.com/articles/07/04/12/apple_inc_scores_trademark_coup_with_beatles_label_logo_s.html>.

⁴⁰ MARKOFF, John. *Nytimes.com* [online]. 9.1.2007 [cit. 2012-6-21]. New Mobile Phone Signals Apple's Ambition. Dostupné z WWW: <http://www.nytimes.com/2007/01/09/technology/09cnd-iphone.html?_r=2>.

⁴¹ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5. s. 49

podobné vlastnosti jako název, tedy být jednoduché, snadno identifikovatelné, zapamatovatelné a hravé. Dobré logo je pak takové, které bez jakéhokoliv dalšího vysvětlování nebo připomínání okamžitě vytvoří asociaci se značkou. Důležité je také použití barev v logu. Někteřou značku si spotřebitel vybaví už při pohledu na barvu, která je pro danou značku charakteristická (na mysl jako první přichází sytě růžová z loga společnosti T-Mobile). Ovšem barvy mohou přinášet i různé komplikace, neboť různé barvy mohou v různých zemích a kulturách vyvolávat jiné emoce a asociace.

Ať už to Jobs s Wozniakem při výběru názvu tušili nebo ne, jméno Apple poskytlo prostor pro vytvoření jednoho z nejcharakterističtějších log, se kterými se dnes člověk může setkat. Nynější logo ovšem prošlo svým vývojem. To první, které Apple používal jen krátce, tužkou a inkoustem vytvořil třetí ze zakladatelů, Ronald Wayne. Jednalo se o dosti složitý obrázek Isaaca Newtona, sedícího pod větví stromu, na níž visí jablko (jednalo se o reminiscenci slavné historiky o tom, jak Newton vymyslel zákon gravitace). Toto logo se používalo jen do roku 1977, kdy Jobs usoudil, že je příliš problematické v malých velikostech, v jakých bylo potřeba na produktech společnosti.⁴² Jobs tedy oslovil reklamní agenturu, která navrhla nové, mnohem jednodušší a distinktivnější. Toto nové logo sestávalo z nakousnutého jablka, které bylo na naléhání Jobse ještě doplněno šesti barevnými horizontálními pruhy, které měly odrážet schopnost přístroje Apple II pracovat s barvou. Ono nakousnutí bylo implementováno, aby siluetu jablka odlišilo např. od siluety rajčete.⁴³ Jeden z nejvýše postavených zaměstnanců Apple v té době o tomto logu prohlásil: „Pro mě je jednou z největších záhad naše logo – nakouslý symbol pokušení a vědění, s barvami duhy, které ale jdou v opačném pořadí. Nevhodnější logo byste steží hledali – chtíč, vědění, naděje a anarchie.“⁴⁴ Toto logo pak nesly všechny produkty Applu až do roku 1998, kdy se navrátilší Jobs rozhodl, že logo se z barevného změní na monochromatické.

⁴² LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 12

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ Tamtéž.

Logo Applu tedy dnes lze vidět např. v černé, bílé, nebo stříbrné barvě, nicméně jeho tvar zůstává od roku 1978 nezměněn.

Applovské logo je dnes bezpochyby jedno z nejznámějších a nejdůstojnějších na trhu. Netradiční spojení ovoce a počítačů přineslo své výsledky, a tak stačí nakousnuté jablko jen zhlédnout a každý hned ví, co představuje.

2.3.3. Slogany

Slogany jsou krátké věty, které popisují značku, sdělují její přínosy, nebo které odlišují značku od ostatních. Slogan by měl být krátký, úderný a lehce zapamatovatelný. Mnoho sloganů využívá jazykové hříčky, často nějakým způsobem obsahující i název společnosti samotné (namátkou např. slogan společnosti Toyota: „Today. Tomorrow. Toyota.“) Slogany jsou často využívány zejména v reklamních kampaních.

Pokud odhlédneme od sloganů pro jednotlivé produkty a zaměříme se na slogany propagující Apple jako značku, dostaneme jich hned několik. První slogan, který Apple použil na konci 70. let, zněl následovně: „Byte into an Apple“. Jedná se o do češtiny nepřeložitelnou slovní hříčku, jelikož „byte“ (jednotka digitální informace) je foneticky shodný s „bite“ (v angličtině znamená „kousnout si“). Následovalo několik dalších sloganů, z nichž nejvýznamnější a také nejznámější je pravděpodobně ten z období po opětovném příchodu Steva Jobse do čela firmy: „Think different.“ Tento slogan a potažmo kampaň, kterou provázel, představoval jakési vyvrcholení applovské snahy vymezit se vůči PC a ukázat se v jiném, alternativním světle (více o této reklamní kampani v podkapitole 5.4.4. *Propagace*). Ačkoli se oficiálně již nepoužívá, je pro tuto společnost i nadále jedním z nejtypičtějších znaků.

2.3.4. Představitelé

Jak je patrné ze samotného tématu této práce, nejvýznamnějším představitel společnosti Apple byl Steve Jobs. V obecnější rovině je

představitel značky jakýmsi symbolem, který značce dodává lidské vlastnosti.⁴⁵ Charismatický představitel společnosti, vyznávající určité hodnoty, které se promítají do celkového pojetí produktů, umožňuje spotřebitelům lépe se s produkty a potažmo celou značkou identifikovat.

Jak je vidět z nastíněné historie společnosti Apple, pokládat Jobse za jediného strůjce úspěchu této společnosti by bylo značně omezené, ovšem žádný ze zakladatelů nebo dřívějších ředitelů Applu nikdy nevytvořil tak silnou image leadera a tvůrce hodnot, které se v produktech společnosti odrážejí. Současný CEO společnosti, Tim Cook, který Jobse v této funkci v srpnu loňského roku nahradil, má proto velice těžkou úlohu navázat na jednu z nejobdivovanějších postav (nejen) americké společnosti. Tim Cook přišel do Applu v roce 1998 a zastával funkci provozního ředitele. Po dočasném odchodu Jobse kvůli léčbě svých zdravotních problémů se stal prozatímním CEO společnosti a tuto funkci plně přebírá po rezignaci Jobse těsně před smrtí. Nutno ovšem říci, že s odchodem Jobse ztratil Apple výraznou tvář, a touto absencí výrazného leadera vzniklo jakési vakuum, které Cook zatím nedokázal vyplnit. Nebude asi chybné předpokládat, že se do Jobsovy role ani vtělovat nechtěl, protože mu muselo být jasné, že jeho roli v rámci Applu nelze opakovat.

Po Jobsově smrti se množily prognózy (a klesající ceny akcií tomu chvíli odpovídaly), že jeho absence Apple nenapravitelně poškodí. Ovšem prodejnost třetí generace tabletu iPad, vydaného několik měsíců po Jobsově smrti, strhala všechny rekordy, a tak se zdá, že úspěšné tažení Applu jen tak neskončí, ať už je v čele Jobs, Cook či někdo jiný.

2.3.5. Webové stránky

Webové stránky mohou představovat velmi důležitý aspekt života firmy, a to zejména v dnešní době, kdy velká část komunikace mezi zákazníky a firmami probíhá online, ať už jde o výběr nebo nákup produktů. Stránky společnosti Apple nevybočují z konceptu designové jednoduchosti a elegance. Úvodní stránka vždy ukazuje aktuální produkt (aktuální míněno jako poslední představený produkt,

⁴⁵ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3. s. 226

momentálně jde o nový MacBook Pro).⁴⁶ Na stránkách lze najít informace o všech aktuálních produktech společnosti nebo přejít na online obchod s hudbou, iTunes Store. Co mě ovšem překvapilo, je absence historie firmy – odkaz „About“ vede pouze k výčtu tiskových prohlášení. Pravděpodobně jako reakce na kritiku o přístupu Applu k životnímu prostředí⁴⁷ se na stránkách nacházejí informace o současném využívání materiálů a přístupu k prostředí. Stránky působí sice elegantně, ale na druhou stranu celkem chladně a neosobně.

2.4. Identita značky

Při definování této podkapitoly budu vycházet z popisu Václava Svobody, který tvrdí, že to, jak firma působí navenek, je stejně důležité, jako její produkty samotné. Propagace a public relations s touto potřebou pracuje pouze v rámci krátkodobých úkolů a cílů; vnější okolnosti ovšem vedou firmy k nutnosti udržet si stálou identitu a představy o sobě samé – takového cíle je možno dosáhnout skrze promyšlené a jednotné vystupování organizace na veřejnosti, jež se dá shrnout pod názvem corporate identity.⁴⁸ Aaker potom definuje identitu jako sadu asociací, které reprezentují to, co značka představuje, a naznačují zákazníkovi určitý příslib kvality.⁴⁹

2.4.1. Corporate identity

Corporate identity (nebo firemní identita) je definována jako hlavní strategie podniku, sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací; disponuje součtem vlastností a způsobů prezentace, které určitou organizaci spojují a

⁴⁶ Ke 21. 6. 2012.

⁴⁷ EVANS, Jonny. *Abcnews.go.com* [online]. 16.10.2007 [cit. 2012-6-21]. Greenpeace Slams iPhone. Dostupné z WWW: <<http://abcnews.go.com/Technology/PCWorld/story?id=3731164#.T-OSXZG8DRw>>.

⁴⁸ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. Zip, sv. 14. ISBN 80-247-0564-8. s. 30

⁴⁹ AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6. s. 59

současně ji odlišují od ostatních.⁵⁰ Je významná proto, že čím více se s ní veřejnost ztotožní, tím úspěšnější firma je. Cílem firemní identity je vytvořit jednotnou image konkrétní společnosti (corporate image). Jednotlivé prvky k dosažení tohoto cíle jsou corporate design, corporate culture, corporate communications a produkt organizace.

2.4.1.1. Corporate design

Pod tímto pojmem se skrývá vizuální vyjádření vlastní reflexe organizace. Jednoduše řečeno, corporate design zahrnuje podobu všech aspektů společnosti, od samotných výrobků přes název, logo a písmo až po podobu jednotlivých prodejen. Jak již bylo řečeno výše, všechny tyto prvky jsou v ideálním případě kreativní a dobře zapamatovatelné a rozpoznatelné.

2.4.1.2. Corporate communications

Corporate communications zastřešuje komunikaci společnosti uvnitř i vně společnosti. Jistě není překvapující tvrzení, že vytváření pozitivních názorů veřejnosti není vůbec jednoduchá záležitost. Komunikační postoje proto musí působit dlouhodobě a nejde jim o krátkodobý úspěch. Nejdůležitějšími nástroji corporate communications je public relations, které zprostředkovávají dialog s veřejností a investory, reklama, veřejná vystoupení, vztahy se zaměstnanci apod.

2.4.1.3. Corporate culture a firemní filosofie

Firemní kultura je definována následovně: „...podniková kultura je systémem hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace, které vytvářejí

⁵⁰ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. Zip, sv. 14. ISBN 80-247-0564-8. s. 28

obraz podniku.“⁵¹ Vysekalová a Mikeš pak definují hodnoty společnosti jako „obecné povědomí o tom, co je dobré a co špatné, promítají se do pracovní morálky, sounáležitosti zaměstnanců s firmou i do její celkové orientace“.⁵² Firemní kultura tedy navenek odráží vnitřní hodnoty společnosti. Svoboda uvádí různé druhy firemních kultur, lišících se formálností, odborností pracovníků, a komunikací s veřejností. Společným cílem je pak odstranění deficitů v sociálním životě jednotlivce, ztráty identity, sociální orientace v oblasti hodnot atd. Výhodou, kterou vytváření určité firemní kultury poskytuje, je právě ona schopnost přitáhnout spotřebitele a umožnit mu identifikovat se s jejími hodnotami, což má zase potenciál k „vychování“ věrných zákazníků. Ovšem funkce firemní kultury nesměřují jenom na veřejnost, ale působí i ve vlastních řadách, na zaměstnance. Těm umožňuje seberealizaci na pracovišti a poskytuje určité výhody. Pověstné je v tomto ohledu pracoviště společnosti Google v Kalifornii, kde je zaměstnancům poskytována zábava, hry, masáže, nosí neformální oblečení atd. Mezi důležité a moderní prvky corporate culture (a zčásti také samozřejmě do corporate design) patří také jednotný design firemních budov a prodejen. Jelikož zákazník při nákupu produktů přichází do styku právě s místem, kde ho kupuje, firemní prodejna působí mnohem intenzivněji než jiné aspekty corporate culture.

Svoboda dále definuje firemní filosofii, která v jeho pojetí představuje spíše formu, jejímž obsahem je právě corporate culture; mluví tedy o cílech společnosti a hodnotách, jež se k nim vztahují, ne samotné chování, které je jejich výsledkem. Tyto dva koncepty jsou těsně propojené, proto jsem je sloučil do jedné kapitoly.

2.4.1.4. Produkt organizace

Je logické, že všechny předešlé prvky firemní identity by nedávaly smysl, kdyby se nesnažily něco prodat – posledním prvkem firemní identity je tedy

⁵¹ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. Zip, sv. 14. ISBN 80-247-0564-8. s. 41

⁵² VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5. s. 68

samotný produkt. Výhodou je samozřejmě to, když může firma svou firemní identitu opřít o kvalitní a spotřebitelem ověřený výrobek.

2.4.2. Corporate image

Jak již bylo řečeno, soustavným cílem corporate identity je tvorba a udržení určité image firmy. Svoboda definuje corporate image jako „představu, kterou si vytvořila jedna veřejnost nebo více veřejností o nějaké osobě, podniku nebo instituci. A to nikoliv jako dokreslený obraz, ale spíš jako mozaiku z pochycených, zlomkovitých, vzájemně se prolínajících detailů“.⁵³ Jednou ze základních podmínek corporate image je odlišení od ostatních značek a jednoznačnost - spotřebitel musí rozeznat a ztotožnit se s jednou značkou na úkor konkurence. David Ogilvy tvrdí, že tvořit image znamená tvořit osobitost.⁵⁴ Výrobky mají totiž podobně jako lidé své rysy, které jim pomáhají prosazovat se u různých cílových skupin. Ogilvy tvrdí, že když si lidé vybírají jeden produkt z mnoha podobných konkurenčních produktů, to, co si ve výsledku kupují, není kvalita produktu samotného, ale jeho image.⁵⁵ Vysvětluje to tvrzením, že je velmi nepravděpodobné, že by kdy určitý spotřebitel vyzkoušel více konkurenčních produktů a poté si vybral na základě porovnání jejich kvalit. Podle Ogilvyho člověk sáhne po produktu, jehož image mu imponuje nebo se kterým se ztotožňuje. Typickým příkladem jsou cigarety Marlboro, jejichž reklamní kampaň (která má již 30 let stejný základ) vyváří image nespoutané a divoké přírody, se kterou se každý (zejména muži) snadno a rád ztotožní.

Jelikož je corporate image výsledkem budování corporate identity a jeho prvků, které jsem nastínil výše, popíši teď některé aspekty a jejich pojetí ve společnosti Apple.

⁵³ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. Zpř, sv. 14. ISBN 80-247-0564-8. s. 44

⁵⁴ OGILVY, David. *Ogilvy o reklamě*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 223 s. ISBN 978-80-7261-154-6. s. 14

⁵⁵ Tamtéž.

2.4.2.1. Firemní filosofie, hodnoty a kultura společnosti Apple

Firemní filosofie se stala důležitým aspektem image společnosti Apple. Od počátku se vyznačovala netradičním přístupem v podstatě ke všem aspektům společnosti – od produktů přes styl práce až po své zákazníky. Filosofie a hodnoty společnosti Apple se ve velké míře odrážejí od hodnot jejího čelního představitele, Steva Jobse. Jobs podotknul, že jeho cesta k úspěchu nebyla založena na vidině bohatství, ale na vytvoření něčeho, v co věří a co funguje.⁵⁶ Tak lze vysvětlit, proč často trval na rozhodnutích, která se později ukázala jako špatná, ale která naplňovala jeho představy o ideálním produktu. Apple totiž od počátku vyráběl produkty, o kterých byl skutečně přesvědčen, že jsou lepší (a hezčí) než ty konkurenční. Obzvláště Jobs se nikdy netajil svým pohrdavým postojem ke konkurenčním produktům, ať už to byl software od Microsoftu nebo PC od IBM.^{57 58} Odlišnost Applu od ostatních společností na trhu přibližuje tvrzení jednoho vysokého činitele Applu, který předtím pracoval v Microsoftu: „Microsoft hledá díry na trhu, kde by se dalo vydělat, a pak vymýšlí, čím je zaplní. Apple to dělá přesně obráceně – vymyslí skvělý produkt a pak se ho snaží prodat.“⁵⁹ Jobs byl totiž sám sobě prototypem zákazníka – vyráběl produkty, které by sám chtěl používat.⁶⁰

⁵⁶ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 109

⁵⁷ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 175

⁵⁸ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 219

⁵⁹ LASHINSKY, Adam. *Tech.fortune.cnn.com* [online]. 25.8.2011 [cit. 2012-6-21]. How Apple works: Inside the world's biggest startup. Dostupné z WWW: <<http://tech.fortune.cnn.com/2011/08/25/how-apple-works-inside-the-worlds-biggest-startup/>>.

⁶⁰ LASHINSKY, Adam. *Inside Apple: How America's Most Admired--and Secretive--Company Really Works*. [ebook]. Grand Central Publishing, 2012. ISBN 1455512176. Dostupné z WWW:

Aspekt, ve kterém se filosofie Applu oproti ostatním počítačovým společnostem lišila zásadním způsobem, bylo propojení hardware a software. Charakteristickým znakem počítačů Apple byla a je skutečnost, že vyžadují vlastní software, zejména operační systém. (To se částečně změnilo v 90. letech, kdy Apple v nepřítomnosti Jobse začal licencovat svůj operační systém jiným výrobcům.) To pramenilo z Jobsova přesvědčení o nadřazenosti vlastního (či spíše podřadnosti konkurenčního) softwaru a jeho víry v jakousi celistvost produktů, totiž že nejlépe bude fungovat ten, který byl navržen jako celek, tedy HW i SW.⁶¹ Tak od prvního Macintoshe oplývají produkty Applu operačním systémem, který nefunguje nikde jinde, což je po technické stránce největší odlišností od konkurence, a pravděpodobně je to jeden z nejzásadnějších důvodů, proč na poli softwaru a operačních systémů triumfálně dominoval Microsoft, který svůj software licencuje všem výrobcům hardwaru. Zatímco třeba Bill Gates, šéf Microsoftu, věřil ve vzájemně kompatibilní počítačový svět, do kterého mohou přispívat všechny počítačové firmy, Jobs byl typ člověka, který chtěl mít věci pod absolutní kontrolou, a tato uzavřenost mu umožňovala zabraňovat ostatním v jakémkoli zásahu do jeho výrobků.

Apple se také často stavěl do pozice jakéhosi rebela proti nadvládě silnějších společností a jejich produktů, zejména právě IBM a Microsoftu.⁶² To šlo ruku v ruce s důrazem Applu na individualitu a nezávislost jedince, která se odrazila i v názvech produktů - charakteristické „i“ v názvu většiny výrobků Applu odráží jak „internet“, tak odkaz k anglickému zájmenu „I“, znamenající „já“.⁶³ Apple také zastával přesvědčení, že technologie nepatří jen do rukou státu nebo velkých společností, ale zejména lidí – proto by měly být přístupné, lehce ovladatelné a

<http://www.ebook3000.com/mobile-ebooks/Inside-Apple--How-America-s-Most-Admired--and-Secretive--Company-Really-Works_154644.html>. s. 104

⁶¹ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 177

⁶² ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 176

⁶³ *Youtube.com* [online]. 30.1.2006 [cit. 2012-6-21]. The First iMac Introduction. Dostupné z WWW: <<http://www.youtube.com/watch?v=0BHPtoTctDY>>.

srozumitelné.⁶⁴ Jednou ze zásadních filozofií společnosti tedy je vyrábět své produkty co nejjednodušeji ovladatelné. Ačkoli k prvním přístrojům Apple I, které Wozniak s Jobsem vyráběli a prodávali, bylo nutno ještě dodatečně opatřit monitor a další příslušenství, ostatní produkty Applu od té doby se vyznačovaly jednoduchostí – Jobs vždy naléhal na to, aby byly použitelné ve chvíli, kdy je zákazník vybalí z krabice. Vysvětloval to tvrzením, že u jednoduchých věcí si člověk lépe vytváří pocit, že je ovládá.⁶⁵ Byl také odpůrcem designu PC, totiž že sestávalo z několika částí, které zabíraly dost místa – Macintosh byl na jeho popud konstruován tak, aby bylo vše obsaženo v monitoru a zákazník nepřišel vůbec do styku s kabelem, elektronikou apod. U hudebních přehrávačů iPod Jobs nařídil absenci vypínače, což byl trend, který se následně objevil i u dalších produktů Applu. Podle něj bylo takové tlačítko zbytečné, proto se jejich přístroje samy vypínají po určité době nečinnosti nebo naopak zapínají po dotknutí se jakéhokoliv tlačítka. Jednoduchost je podle něj „nejvyšší sofistikovanost“.⁶⁶ Jednoduchost se tak nestává jen cílem v rámci ovladatelnosti, ale také designu. Produkty Applu se vždy vyznačovaly elegancí a jednoduchostí, zároveň ovšem s velkým smyslem pro detail. Design totiž podle filosofie Applu stojí na počátku každého produktu, což je pravý opak postupu ostatních firem na trhu, kde se nejdříve vymyslí výrobek a až poté se řeší jeho podoba.⁶⁷ Velké části přístrojů jsou kvůli potřebám designu vytvářeny z jednoho kusu materiálu, a to i přes potíže, které přináší jeho výroba.⁶⁸ Jobsova posedlost designem a jeho perfekcionismus v každém ohledu se projevoval i velmi netradičním způsobem.

⁶⁴ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 109

⁶⁵ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 416

⁶⁶ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 111

⁶⁷ LASHINSKY, Adam. *Inside Apple: How America's Most Admired--and Secretive--Company Really Works*. [ebook]. Grand Central Publishing, 2012. ISBN 1455512176. Dostupné z WWW: <http://www.ebook3000.com/mobile-ebooks/Inside-Apple--How-America-s-Most-Admired--and-Secretive--Company-Really-Works_154644.html>. s. 105

⁶⁸ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 418

Zastával totiž názor, že i ty součástky, které byly skryté v obalu a ke kterým se zákazník nemohl dostat, mají dobře vypadat. Tak Jobs kritizoval design čipů a dalších komponentů uvnitř Macintoshe.⁶⁹ Nutno připomenout, že hlavním designérem Applu je Jonathan Ive, jež je zodpovědný za podobu většiny produktů od uvedení iMacu v roce 1997.

Dalším projevem perfekcionismu v designu je jednotná podoba oficiálních prodejen Apple, ve které se opět projevila Jobsova potřeba ovládat každý aspekt svých produktů. Podobou prodejny dále pokračoval v přesvědčení, že „lidé hodnotí knihu podle obálky“.⁷⁰ Design Apple Store je minimalistický, zcela v duchu s applovskou jednoduchostí a elegancí. Na rozdíl od velkých prodejen s elektrem jsou také umístěny na rušných ulicích a v městských centrech nebo obchodních domech. Tyto prodejny oplývají charakteristickým skleněným schodištěm a zábradlím, šedou kamennou podlahou, jejíž materiál nechal Jobs dovážet až z rodinného kamenolomu v Itálii.⁷¹

Zásadním aspektem a tím hlavním, na čem Apple zakládá své marketingové kampaně a díky čemu si vybuodoval tak obrovskou zákaznickou a fanouškovskou základnu, je image, kterou bych charakterizoval slovy „cool“ a „alternativa“. Ať už designem nebo svým přístupem k produktům a trhu jako takovému, Apple se vždy charakterizoval do role společnosti jako alternativy vůči svým konkurentům, jež považoval a charakterizoval jako podřadné a kvalitativně stagnující kolosy. Své produkty vždy považoval za moderní, revoluční a jednoduše jako něco, co zákazník potřebuje a co mu bude dělat dobrý pocit jen tím, že je bude mít. Zákazník se vlastnictvím jejich výrobků vymezí vůči ostatním. Na tom Apple založil své reklamní kampaně, ve kterých byl mj. vedle sebe postaven „typický“ zákazník Applu a „typický“ zákazník Microsoftu. Applovský zákazník byl zobrazen jako mladý, energický a „cool“ člověk, zatímco zákazník Microsoftu byl zobrazen jako nudný úředník ve formálním oblečení. Další z kampaní vyjadřovala

⁶⁹ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 173

⁷⁰ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 449

⁷¹ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 455

vymezování sebe i svých zákazníků vůči ostatním sloganem „Think different“. Apple se tedy stal ztělesněním modernosti, designu, coolovosti, pohody, energie a mládí, a zdá se, že tato strategie se mu bohatě vyplatila, neboť své zákazníky dokáže přitáhnout a přesvědčit i přes ceny svých produktů, které jsou v drtivé většině vyšší než ty konkurenční.

2.4.2.2. Výběr zaměstnanců

Zvláštností Applu je skutečnost, že jejich zaměstnanci a představitelé vyšších funkcí jsou specializováni pouze pro místo, na kterém působí. Nejsou školeni a neprocházejí žádnými jinými funkcemi, soustřeďují se jen a pouze na oblast, na kterou jsou specializováni. Tímto se podle Jobse dosahovalo toho, že na každém postu působil absolutní expert ve svém oboru. Například člověk, jenž byl zodpovědný za výběr místa pro prodejny a její podobu, služby v prodejně a zákaznický servis, neměl žádnou kontrolu nad zbožím, které se v jeho prodejnách nacházelo. Vedoucí internetového obchodu zase nemá žádnou kontrolu nad fotografiemi, které se na jeho stránkách objevují.⁷² Jobs byl také přesvědčen, že je nutné vybírat a vychovávat nové talenty.⁷³

2.4.2.3. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí v Applu se zdá být plné protikladů. Na jedné straně je popisováno jako tvrdé, nekompromisní prostředí, kde se rozhodnutí dělají během okamžiku a kde je striktně vyžadována odpovědnost. Jelikož Jobs rozhodoval o sebemenších detailech, pracovníci byli většinou zodpovědní přímo jemu, a protože ten nebyl znám jako nejvstřícnější člověk pod sluncem, tento fakt vytvářel

⁷² LASHINSKY, Adam. *Tech.fortune.cnn.com* [online]. 25.8.2011 [cit. 2012-6-21]. How Apple works: Inside the world's biggest startup. Dostupné z WWW: <<http://tech.fortune.cnn.com/2011/08/25/how-apple-works-inside-the-worlds-biggest-startup/>>.

⁷³ LASHINSKY, Adam. *Inside Apple: How America's Most Admired--and Secretive--Company Really Works*. [ebook]. Grand Central Publishing, 2012. ISBN 1455512176. Dostupné z WWW: <http://www.ebook3000.com/mobile-ebooks/Inside-Apple--How-America-s-Most-Admired--and-Secretive--Company-Really-Works_154644.html>. s. 144

často dosti napjaté prostředí.⁷⁴ Kvůli této potřebě kontroly a osobní zodpovědnosti Jobs zavedl týdenní schůzky s vedoucími jednotlivých oddělení, se kterými diskutoval jejich momentální stav a strategie. Dle slov jednoho z vedoucích pracovníků Apple své zaměstnance nerozmazluje, a přístup k zaměstnancům shrnuje slovy „dostal jsi příležitost pracovat ve společnosti, co vyrábí ty zatraceně nejlepší výrobky na světě, takže zmlkni, dělej svou práci a možná se tu udržíš“.⁷⁵ I od těch největších expertů ve svém oboru je vyžadováno, aby při výrobě produktů jaksi nechali za dveřmi svou osobnost a soustředili se a mysleli jen a pouze na Apple.

Navzdory tomu je fluktuace zaměstnanců v Applu velmi malá. Zaměstnanci jsou totiž z většiny zapálení do společnosti, jejich hodnot, cílů, myšlenek a samozřejmě také produktů. Charakteristickým prvkem pro Apple je sestavování malých skupin pro práci na důležitých projektech a produktových řadách. Tuto strategii firma provozuje již od svých začátků. Apple to zdůvodňuje tím, že méně lidí, kteří jsou ovšem odborníky ve svém oboru, udělá více práce než velký tým.

3. Hodnota značky Apple

Dobře vybudovaná obchodní značka je pro firmu velkým přínosem. Mezi nejvýznamnější výhody patří bezesporu pozitivní vnímání produktu, menší zranitelnost vůči konkurenci, možnost stanovení vyšších cen za produkty, možnost poskytování licencí na své výrobky atd.⁷⁶ Podle Přibové pak hodnota značky pozitivně ovlivňuje cenovou citlivost spotřebitelů, tedy menší reakci na zvýšení cen a naopak větší reakci na snížení cen produktů.⁷⁷ Aaker hodnotu značky definuje jako „sadu aktiv (a pasiv) spojených se jménem a symbolem

⁷⁴ LASHINSKY, Adam. *Tech.fortune.cnn.com* [online]. 25.8.2011 [cit. 2012-6-21]. How Apple works: Inside the world's biggest startup. Dostupné z WWW: <<http://tech.fortune.cnn.com/2011/08/25/how-apple-works-inside-the-worlds-biggest-startup/>>.

⁷⁵ Tamtéž.

⁷⁶ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3. s. 91

⁷⁷ PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Strategické řízení značky: Brand management*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000, 148 s. ISBN 80-861-1927-0. s. 26

značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě nebo zákazníkovi“.⁷⁸ Z tohoto výčtu se dá snadno vypočítat, že síla značky tkví ve schopnosti určovat mínění spotřebitelů, a to tak, aby se žádoucí pocity, názory nebo image v jejich myslích spojovaly se značkou a jejími produkty. Čím lépe se to značce daří, tím větší má hodnotu. Tato hodnota je podle Aakera tvořena čtyřmi kategoriemi: znalostí značky, věrností značce, vnímanou kvalitou značky a asociacemi spojenými se značkou.⁷⁹

3.1. Znalost značky

Tato charakteristika je naprosto klíčová. Aby si spotřebitel mohl vůbec nějakou asociaci se značkou vytvořit, musí ji nejprve znát. To, jak moc spotřebitelé značku znají, pak vypovídá o tom, jak silně je vštěpěna do jejich mysli. Důležité je to zejména v dnešní době, kdy jsme obklopeni různými druhy produktů a trh je doslova přesycen marketingovými sděleními. V tomto chaosu je dobře vybudované povědomí a znalost značky mezi spotřebiteli klíčovým prvkem a marketingové strategie firem se zabývají převážně tímto problémem. Důležité tedy je propagovat a šířit značku všemi možnými způsoby a komunikačními prostředky. V zásadě platí předpoklad, že čím častěji člověk značku vidí, slyší o ní nebo o ní přemýšlí, tím větší je pravděpodobnost, že ji bude preferovat, což potvrdily i psychologické výzkumy.⁸⁰ K tomu je prospěšné vytvoření široké prodejní sítě. Aaker také nastiňuje tři různé úrovně znalosti značky:

- identifikaci, kdy se spotřebitel se značkou již setkal
- vzpomínku na značku, kdy si spotřebitel vybaví značku při zmínce o produktové řadě

⁷⁸ AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.

⁷⁹ AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6. s. 8

⁸⁰ AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6. s. 10

- dominaci značky, kdy si spotřebitel při zmínce o určitém produktu vybaví pouze jednu značku (některé značky se takto staly synonymem pro daný produkt, např. vysavače LUX, Jeep nebo Aspirin).

Povědomí o značce Apple je velmi silné. Liší se samozřejmě v jednotlivých zemích, obecně se ovšem dá říci, že každý, kdo přichází do styku nebo pracuje s počítači, o značce Apple slyšel. Velkou zásluhu na tom má bezpochyby charakteristické logo, které je velmi zapamatovatelné a rozpoznatelné. Apple byl také vyhlášen nejobdivovanější společností v USA,⁸¹ což jistě o znalosti a potažmo oblíbenosti dosti svědčí.

Dalším důkazem o znalosti Applu je rozšíření prodeje hudby přes server iTunes Store. Ten se stal v roce 2008 největším poskytovatelem hudby ve Spojených státech.⁸² Lze tak předpokládat, že lidé, kteří přes iTunes hudbu nakupují, jsou se značkou Apple obeznámeni, a to velmi dobře.

3.2. Věrnost značky

Na první pohled možná nedocenené kritérium, ovšem při bližším pohledu se ukáže, že věrnost zákazníka značce je velmi důležitá. V první řadě je logické, že udržet si věrného zákazníka stojí méně prostředků, než získat nového. Věrní zákazníci také představují očekávaný zisk, lze s nimi počítat do budoucích příjmů firmy. Aaker dokonce rozlišuje pět různých typů věrnosti ke značce:⁸³

- zákazník střídá značky
- zákazník je spokojen
- zákazník je spokojen a cítil by se poškozen, kdyby značku musel měnit
- zákazník si značky velmi cení

⁸¹ *Money.cnn.com* [online]. 3.3.2008 [cit. 2012-6-21]. Top 20 Most Admired Companies. Dostupné z WWW: <http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0802/gallery.mostadmired_top20.fortune/index.html>.

⁸² *Apple.com* [online]. 3.4.2008 [cit. 2012-6-21]. iTunes Store Top Music Retailer in the US. Dostupné z WWW: <<http://www.apple.com/pr/library/2008/04/03iTunes-Store-Top-Music-Retailer-in-the-US.html>>.

⁸³ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 402

-zákazník je oddaně věrný značce

Hodnotu značky poté do jisté míry určuje počet zákazníků ve třetí, čtvrté a paté kategorii.⁸⁴ Pro posílení zákaznické věrnosti se běžně vytváří programy pro stálé zákazníky nebo zákaznické kluby, které poskytují určité výhody nebo soutěže. Skrze takovéto kluby získává zákazník silnější vztah ke značce.⁸⁵

Zákazníci Applu jsou bezpochyby jedni z nejvěrnějších na světě. V průzkumu společnosti ClickFox, který se zabýval věrností ke značkám, se Apple umístil na prvním místě. Pětina respondentů označila Apple za „značku, bez níž by nemohli žít“, přičemž rozhodujícím kritériem byla v případě 80% respondentů kvalita produktů, a celých 87% respondentů uvedlo, že jsou za svou oblíbenou značku ochotni platit vyšší ceny nebo se jinak přizpůsobit.⁸⁶ Stejný zdroj také vysvětluje pětisetprocentní nárůst akcií Applu za posledních pět let faktem, že více než polovina jejich zákazníků nikdy neuvažovala o koupi produktů jiné značky.⁸⁷ Podle průzkumu společnosti GfK je Apple králem ve věrnosti zákazníků na poli smartphonů, a to s 84% respondentů, kteří by si iPhone koupili znovu, což představuje 20% náskok před smartphony s operačním systémem Android konkurenční společnosti Google.⁸⁸ Někteří autoři také upozorňují na fakt, že i přes problémy, které výrobky Applu občas vykazují (např. slabá baterie, aféra kolem shromažďování dat o lokaci vlastníků iPhone atd.), jsou jeho zákazníci shovívaví a trpěliví. Scott Goodson to připisuje faktu, že lidé celý Apple ztotožňují s osobou Steva Jobse, který pro ně představuje kultovní postavu, které jsou

⁸⁴ Tamtéž.

⁸⁵ AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6. s. 20.

⁸⁶ AUSICK, Paul. *247wallst.com* [online]. 11.4.2012 [cit. 2012-6-21]. Apple Tops Brand Loyalty Survey (AAPL, KO, GOOG, AMZN, SBUX, TGT, MSFT). Dostupné z WWW: <<http://247wallst.com/2012/04/11/apple-tops-brand-loyalty-survey-aapl-ko-goog-amzn-sbux-tgt-msft/>>.

⁸⁷ Tamtéž.

⁸⁸ VIRKI, Tarmo. *Reuters.com* [online]. 24.11.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple ahead in mobile loyalty: Gfk research firm. Dostupné z WWW: <<http://www.reuters.com/article/2011/11/25/us-cellphones-study-idUSTRE7AO00420111125>>.

schopni odpustit.⁸⁹ Úspěch Applu je pak podle Goodsona založen na jeho schopnosti propagovat firmu skrze hodnoty a vize, ve které věří. Lidé jsou pak kvůli nim ochotni více utrácet a nepřecházet ke konkurenci. Zde se tak ukazuje obrovská hodnota image společnosti v plné síle.

Velká věrnost Applu existuje také na profesní úrovni. Díky zaměření na grafiku se vytvořila silná základna věrných zákazníků z odvětví zaměřených na tvorbu grafiky a animace. Mnohé redakce a vydavatelské společnosti používají počítače Apple kvůli grafickým editorům. V poslední době se také Mac a jiné počítače Applu využívají při profesionálním nahrávání nebo živé reprodukci hudby.

3.3. Vnímaná kvalita

Hlavním důvodem, proč je vnímaná kvalita jedním z aktiv a rozhodujícím faktorem o hodnotě značky, je zejména fakt, že právě ona je motorem ekonomického výkonu a je často hlavním impulsem k podnikání.⁹⁰ Její definici pak Keller uvádí jako „vnímání celkové kvality či nadřazenosti produktu či služby spotřebitelem ve srovnání s odpovídajícími alternativami a účelem“.⁹¹ Množství firem, Apple nevyjímaje, považuje právě kvalitu svých výrobků za svou zásadní přednost a určitá potřeba inovace v kvalitě produktů bývá často impulsem pro založení firmy, a tedy její samotné existence. Ovšem mezi skutečnou a vnímanou kvalitou může být velký rozdíl. Produkt může být sebelepší, ovšem pokud o tom nepřesvědčí spotřebitele a nepodaří se jí do jeho mysli tuto asociaci produktu a kvality dostatečně zapsat, i výrobek převyšující konkurenci může lehce neuspět.

⁸⁹ GOODSON, Scott. *Forbes.com* [online]. 27.11.2011 [cit. 2012-6-21]. Is Brand Loyalty the Core to Apple's Success?. Dostupné z WWW: <<http://www.forbes.com/sites/marketshare/2011/11/27/is-brand-loyalty-the-core-to-apples-success-2/>>.

⁹⁰ AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6. s. 17

⁹¹ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3. s. 264

K tomu přispívá i neochota spotřebitelů ověřovat si informace o nových kvalitách výrobků, se kterými má špatné zkušenosti.⁹²

Domnívám se, že vnímaná kvalita produktů společnosti Apple je jedním z určujících faktorů jejího úspěchu, a to z několika důvodů. Již od počátků své existence Apple nabízel své produkty za značně vyšší cenu než konkurence, a jelikož se i přes tento fakt dokázal vypracovat v tak obří společnost, jakou je teď, je na místě předpokládat, že obliba jejich výrobků má s kvalitou dosti společného. Kvalita oproti konkurenci navíc byla jedním z hnacích motorů zakladatelů, zejména pak v případě Steva Jobse, což se skrze jeho perfekcionismus nepochybně projevilo na výsledných výrobcích. Na základě svého každoročního průzkumu veřejného mínění o kvalitě produktů technologických značek americký časopis PCWorld označil v roce 2010 a 2011 Apple jako nejkvalitněji vnímanou značku.^{93 94} Vnímanou kvalitou se dá také vysvětlit, proč v době ekonomické krize lidé utrácejí vysoké částky za výrobky Applu, i když lze za podstatně nižší cenu koupit výrobek konkurenční.⁹⁵

3.4. Asociace spojené se značkou

Jak již bylo několikrát řečeno, jedním ze zásadních problémů marketérů je vytvořit v zákaznickově mysli určité asociace, které se mu vybaví při vystavení značce. Logicky by tedy tyto asociace měly být pozitivní a vyvolávající dobrý

⁹² AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6. s. 17

⁹³ BERTOLUCCI, Jeff. *Pcworld.com* [online]. 29.11.2010 [cit. 2012-6-21]. The Tech Brands You Can Trust. Dostupné z WWW: <http://www.pcworld.com/article/211074/the_tech_brands_you_can_trust.html>.

⁹⁴ SULLIVAN, Mark. *Pcworld.com* [online]. 6.12.2011 [cit. 2012-6-21]. Desktop PC Reliability and Satisfaction: Dell and HP Home PCs Get Poor Grades. Dostupné z WWW: <http://www.pcworld.com/article/244481/desktop_pc_reliability_and_satisfaction_dell_and_hp_home_pcs_get_poor_grades.html>.

⁹⁵ *Ntmarketing.hubpages.com* [online]. [cit. 2012-6-21]. Our deep perception with Apple Products. Dostupné z WWW: <<http://ntmarketing.hubpages.com/hub/Our-deep-perception-with-Apple-Products>>.

dojem. Na asociace se značkou má největší vliv její image, o které je podrobněji pojednáno výše. Shrňme tedy, že Apple působí a je vnímán jako moderní, inovativní, designově originální, cool a zejména jako individualistická alternativa proti neosobním výrobkům konkurentů.

4. Steve Jobs a jeho vliv na úspěch společnosti Apple

V úvodu jsem nastínil hypotézu, že Steve Jobs byl zásadním strůjcem úspěchu společnosti Apple. Tato myšlenka je v obecném povědomí i v odborných kruzích silně zakotvena a je brána jako fakt. Mým cílem bude prozkoumat dostupná fakta a zjistit, zda tomu tak je i ve skutečnosti. Jobsův vliv na určité aspekty značky jsem pro větší návaznost nastiňoval již v předchozích kapitolách, zde se na jeho působení v Applu podívám podrobněji.

4.1. Od založení Applu do roku 1985

Pravděpodobně nemá smysl zpochybňovat fakt, že bez Jobse by Apple nikdy nevznikl. Zatímco Wozniak první počítače společnosti vyráběl, Jobs byl tím, kdo je prodával. Jeho náplní práce bylo přesvědčovat investory a představovat výrobky prodejcům. Když se z malé firmičky postupně stávala stabilnější společnost, která začala plánovat vývoj nových počítačů Apple II, byl to právě Jobs, kdo byl přesvědčen o tom, že „forma je stejně důležitá jako funkčnost“,⁹⁶ a kdo prosadil profesionálně navrženou plastovou počítačovou skříň, namísto v té době typické kovové; stejně tak dal popud k nahrazení původního Wayneova loga novým. Po velkém úspěchu Apple II se začala projevovat jedna z jeho negativních vlastností - na počátku 80. let se stal součástí týmu vyvíjejícího Macintosh, a aby byla jeho práce více vidět a dostalo se jí více prostředků, jako člen představenstva pomalu směřoval firemní prostředky na vývoj Macintoshe, zatímco projekt Apple II nechával pomalu „zemřít“, ačkoli byl stále úspěšný a jeho

⁹⁶ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 11

prodeje byly vysoké. To následně vedlo Wozniaka k odchodu ze společnosti. Při výrobě Apple III se také začaly profilovat typické Jobsovy vlastnosti – potřeba rozhodovat o každém detailu, činit všechna důležitá rozhodnutí a měnit své požadavky ze dne na den. Právě jemu je připisováno fiasko Apple III, u něž z designových důvodů prosadil nevhodné rozměry a absenci větráku, díky čemuž se tyto počítače přehřívaly, a také neúspěch Lisy, jelikož trval na mnoha věcech, které se ukázaly jako chybné, např. vývoj vlastních disketových jednotek. Jobs nikdy za neúspěch nevzal zodpovědnost, a když se poté projekty Lisy a Macintoshe sloučily, výrobu Lisy úplně zrušil a z neúspěchu obvinil členy týmu.⁹⁷

Když se v polovině 80. let jako hlavní rivalové na poli počítačů vyprofilovaly společnosti Apple a IBM, byl to Jobs, kdo celou budoucnost Applu vsadil na Macintosh. Tato skutečnost je zajímavá proto, že Jobs byl z počátku zásadně proti vzniku tohoto projektu. Jeho původní iniciátor Jef Raskin řekl: „[Stevův] obvyklý postup byl takový, že si vás a váš nápad dobíral a pomlouval. O týden později přišel a řekl: ‚Mám super nápad!‘ A to byl ten váš nápad, kterému se předtím vysmíval.”⁹⁸ U Macintoshe pak ustavil malý tým, který se měl vývojem zabývat. Právě práce malého týmu na klíčových projektech se stala v budoucnu pro Apple charakteristická. Jobs do něj postupně přetahoval největší mozky z jiných oddělení. Nadále trval na striktním propojení applovského hardwaru a softwaru a rozhodoval v podstatě o každém aspektu jeho výroby.⁹⁹ Prosadil několik zásadních novinek, mj. použití GUI a myši (které navzdory obecnému mínění nevynalezl on, ale společnost Xerox, u které se Jobs po návštěvě jejích laboratoří inspiroval), a to navzdory sporům s faktickým vedoucím projektu Jefem Raskinem, který nakonec rezignoval.¹⁰⁰ Macintosh se setkal s velkým kritickým

⁹⁷ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 80

⁹⁸ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 88

⁹⁹ ELLIOT, Jay a William L SIMON. *Cesta Steva Jobse: iLeadership pro novou generaci*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7252-361-0. s. 26

¹⁰⁰ ELLIOT, Jay a William L SIMON. *Cesta Steva Jobse: iLeadership pro novou generaci*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7252-361-0. s. 21

úspěchem (ačkoli finančně se mu tolik nedařilo) a stal se produktem, jež měl Apple od té doby až do současnosti definovat.

Zlom pro Jobse přišel v roce 1985, kdy vrcholily neshody mezi ním a tehdeším CEO Johnem Sculleym. V době, kdy měl Sculley odjet na služební cestu do Číny, Jobs naplánoval převzetí jeho funkcí a sesazení z postu, ovšem Sculley byl včas varován a nakonec nikam neodjel. Jobs byl poté zbaven všech exekutivních funkcí, načež úplně rezignoval a z Applu odešel.

4.2. Apple po Jobsově odchodu

Ačkoli Macintosh zpočátku zaznamenal velké prodeje, postupem času se díky své nekompatibilitě a vyšší ceně stal pro Apple zklamáním. Společnost tedy těžila ze stále populárního modelu Apple II. Úspěch a růst společnosti se začal zbrzdňovat také kvůli projektům, které se buď nepodařilo vůbec dotáhnout do konce, nebo které se setkaly se slabými prodeji. Prvním z takových přístrojů byl přenosný Macintosh Portable, který opět navzdory svým kvalitám potopilo několik zásadních nedostatků, zejména vysoká cena a hmotnost. Ještě větším fiaskem skončil vývoj a uvedení Newtona, PDA přístroje, na který nechal Sculley vynaložit značné prostředky. Nový CEO Michael Spindler se snažil fúzovat s různými technologickými společnostmi a také učinil rozhodnutí, které Jobs kategoricky odmítal (což je považováno za důvod, proč Macintosh neovládl trh) - začal licencovat operační systém Macintoshe ostatním výrobcům počítačů. Společnost se v tu dobu ovšem již potácela v miliardových ztrátách, ze kterých ji do malého zisku vytáhl nový CEO, Gil Amelio. Byl to také on, kdo vyjednal akvizici Jobsovy firmy The NeXT, čímž se Jobs dostal zpět do Applu a stal se Ameliovým poradcem. Amelio, ačkoli ve vedení Applu působil jen krátce a většině lidí je úplně neznámý, pro společnost učinil dvě zásadní věci – vytáhl ji z ohromných finančních problémů (ačkoli zisk byl přesto žádný nebo mizivý) a přivedl zpět Jobse a produkt, který se později stal základem pro veledůležitý Mac OS X operační systém.

4.3. Jobsův návrat do čela Applu

Ačkoli Jobs zpočátku odmítal, nakonec přijal nabídku představenstva nahradit Amelie ve funkci CEO společnosti, nejdřív pouze jako dočasný CEO, později ovšem bylo jasné, že permanentní CEO, který by s Jobsem za zády řídil firmu, neexistuje, a tak se z něj nakonec stal CEO permanentní. Právě to je chvíle, od které se bude Jobsův přínos společnosti Apple projevovat zásadním způsobem.

Amelio sice dokázal Apple vytáhnout z propasti, ovšem nepodařilo se mu ji překročit, což se stalo pro Jobse úkolem číslo jedna. Ten učinil několik zásadních kroků, které upadající firmu postavily opět na nohy. Prvním krokem byla obměna v podstatě celého vedení společnosti a uzavření partnerství se svým odvěkým rivalem Microsoftem. Ačkoli byl za to na předváděcí konferenci Jobs kritizován, tato dohoda předznamenávala skutečnost, již si Jobs včas správně uvědomil, totiž že války o počítačovou platformu, které Microsoft vyhrál na plné čáře, jsou minulostí,¹⁰¹ a že se musí opustit názor, že má-li být Apple úspěšný, Microsoft musí ztrácet a naopak.¹⁰² Nedlouho po této konferenci vyletěla cena akcií Applu směrem vzhůru.¹⁰³ Započala tak éra spolupráce, díky níž se Applu podařilo postavit na nohy, neboť licencování nejrozšířenějšího softwaru od Microsoftu na počítačích Applu znamenalo větší prodejnost Macintoshů a tím pádem větší zisky. Dalším důležitým krokem, který Jobs učinil, bylo ukončení licencování Mac OS jiným výrobcům, což stálo společnost nemalé peníze. Jobs se tak opět vrátil ke své vizi jedinečnosti applovských produktů, což jen podpořila v tu dobu vzniklá kampaň „Think Different“, která představovala ohromný úspěch a dopomohla Applu k prvnímu čistému zisku za dlouhé období.

Ihned po svém příchodu se Jobs rozhodl zjednodušit značně složité produktové portfolio, a tak ukončoval projekty a produkty, o kterých nebyl přesvědčen. Naopak, opět vsadil na jeden jediný – iMac, pokračovatele řady

¹⁰¹ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 289

¹⁰² *Youtube.com* [online]. 30.1.2006 [cit. 2012-6-21]. The First iMac Introduction. Dostupné z WWW: <<http://www.youtube.com/watch?v=OBHPtoTctDY>>.

¹⁰³ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 291

Macintosh. Pro vývoj zvolil metodu, kterou zaváděl již v 80. letech a která se stala typickou pro další dekádu, totiž malý tým talentovaných a zapálených lidí, pracujících a soustřeďujících se na jeden projekt.¹⁰⁴ Tento tým byl pod neustálým dohledem Jobse, který také rozhodoval o každém detailu. Když se v médiích o Jobsovi hovoří jako o člověku, který revolucionizoval trh s počítači a spotřební elektronikou, myslí se tím zejména skutečnost, že díky designu, který má od dob iMacu na svědomí Jonathan Ive, se produkty Applu staly nejen záležitostí funkčnosti, ale také stylu a módy. Údaje totiž ukazují, že necelých 30 % lidí, kteří si koupili iMac, nikdy předtím počítač neměli, a že 12,5 % předtím vlastnilo konkurenční PC s Windows a procesorem Intel.¹⁰⁵ iMac zkrátka svým designem spotřebitele nadchl a stal se senzací - pro Apple znamenal definitivní tečku za obdobím úpadku. Hodnota Applu se za dva roky Jobsovy přítomnosti zosminásobila, téměř všechny produkty se setkávaly s úspěchem (z NeXTStepu vycházející Mac OS X a zejména odnože iMacu – přenosný iBook, Power Mac G4, PowerBook G4 atd.) a cena akcií dosáhla dosavadního rekordu.¹⁰⁶

Z Jobsovy potřeby ovládat každý aspekt svých výrobků vznikl Apple Store, další z charakteristik Applu. Jobs byl totiž zásadně proti tomu, aby jeho milované iMacy a ostatní produkty v obchodech ležely vedle konkurenčních přístrojů, které považoval za podřadné.¹⁰⁷ Výsledné prodejny, ještě podpořené Jobsovými nároky na designové kvality, představují významný aspekt image Applu jako něčeho unikátního.

Nejvýznamnějším rozhodnutím, které na počátku 21. století Jobs učinil a které zformovalo podobu Applu až do současnosti (a prozatím není důvod domnívat se, že by se měla v nejbližší budoucnosti změnit), byl posun zaměření společnosti od osobních počítačů k digitálním technologiím. Jobs tak opět potvrdil

¹⁰⁴ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 295

¹⁰⁵ Tamtéž.

¹⁰⁶ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 299

¹⁰⁷ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 447

svou schopnost předvídat trh a nasměroval tak Apple k budoucím triumfům. Přišel s konceptem, ve kterém bude osobní počítač (jenž byl středem digitální revoluce po 25 let) jakýmsi digitálním centrem, který bude spojovat, synchronizovat a spravovat množství různých digitálních zařízení a digitálního obsahu.¹⁰⁸ Tímto centrem se měla stát stávající modelová rodina Macintoshe. Prioritou společnosti se pak stal vývoj softwaru pro práci s digitálním obsahem. Jobs tedy dává popud k vytvoření programů pro práci s videem (Final Cut Pro, iMovie), audiem (GarageBand), fotografiemi (iPhoto) a pro správu multimediálních souborů (iTunes). Všechny tyto programy (a mnoho dalších) jsou využívány nejen běžnými uživateli počítačů, ale také profesionály. Trefou do černého bylo zejména vytvoření iTunes. Jobs byl totiž veliký hudební fanoušek a jako takový si uvědomil, že se v poslechu a prodeji hudby chystá velká změna. Na přelomu tisíciletí se totiž klasický hudební průmysl začal potýkat s dnes obecně známým problémem, totiž pirátským šířením hudebního obsahu, a to zejména přes internetové servery, např. nechvalně proslulý Napster.¹⁰⁹ Dnes je ještě jasnější, že fyzická média (CD a DVD) ustupují a na jejich místo nastupuje právě digitální šíření. Průkopníkem tohoto směru byl právě Jobs, který (často osobně¹¹⁰) přesvědčil velké nahrávací společnosti, aby hudební díla poskytly pro iTunes - to pak díky propojení s nově nastupujícím iPodem generovalo zisky, které by se jinak rozplynuly díky pirátskému stahování z úložných serverů. Nutno podotknout, že Apple nebyl zdaleka první v pokusech o prodeji hudby přes internet v digitálním formátu, ale jako s mnoha jinými produkty se mu podařilo přijít s konceptem, který skutečně fungoval - a dokázal ho náležitě prodat. Vedoucí pozici v tomto směru Applu zajistilo úplně propojení těchto funkcí a programů pouze v rámci produktů Apple, čímž se v oblasti osobních počítačů kdysi omezil na malou část trhu, ovšem na poli digitálního propojení různých

¹⁰⁸ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 460

¹⁰⁹ Původní Napster byla internetová společnost a služba, která jako jedna z prvních umožňovala šíření hudby mezi jejími jednotlivými uživateli. Po mediálních kauzách, slovních přestřelkách s poškozenými umělci a následných žalobách kvůli porušování autorských práv se z ní stala regulérní internetová prodejna hudby.

¹¹⁰ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 484

funkcí a služeb to zafungovalo bezchybně. Navíc perfekcionista Jobs vždy prosazoval co největší jednoduchost, kterou proslul právě iPod – synchronizaci, stahování z iTunes a všechno ostatní totiž zprostředkovával počítač, ze kterého se do iPodu (a potažmo iPhonu) vše jen zkopírovalo, takže nebylo třeba kapesní přehrávač vybavovat zbytečnými funkcemi a tlačítky. Jeho zásadním požadavkem při vývoji těchto produktů bylo vše zjednodušit „až na kost“.¹¹¹ Tak tedy Jobs ovlivnil hudební průmysl a tím pádem také samotný způsob, jakým lidé hudbu poslouchají. Ovšem fanatičtí zastánci Applu a Jobse si neuvědomují, že tato digitální revoluce byla v plném proudu a bylo jen otázkou času, kdy nějaká společnost tento trh ovládne.

V roce 2005, tedy v době, kdy prodej iPodu představoval pro Apple plných 45% celkového zisku, začal Jobs přemýšlet, kam se vydat dále. Správně předvídal, že výrobci mobilních telefonů začnou do své přístroje vybavovat hudebním přehrávačem, což by mohlo iPod vytlačit z trhu. Osobně tedy vytvořil strategii na výrobu mobilního telefonu.¹¹² Po neúspěšných pokusech o spolupráci s Motorolou se rozhodl, že Apple vyrobí zcela vlastní přístroj. Protože byl odpůrcem telefonů s klávesnicí i dotykových telefonů s hrotem, rozhodl, že nový přístroj bude mít dotykovou obrazovku, která zvládne tzv. multi-touch (schopnost zpracovat několik vjemů najednou). Tak tedy vznikl iPhone. Ten sice nebyl revoluční ve smyslu funkčnosti, ale opět se díky Jobsovým tvrdým nárokům na design a jednoduchost stal nejoblíbenějším produktem ve svém odvětví. Potřetí se mu pak podařilo trh redefinovat s iPadem, který vycházel ze stejných technologií jako iPhone a který se stal nejprodávanějším tabletem na trhu.

4.4. Jobsova organizace společnosti

V předchozích podkapitolách jsem nastínil, jaký vliv měl Steve Jobs na vývoj jednotlivých produktů a směřování společnosti. Pro hlubší pochopení jeho vlivu na úspěch Applu je ovšem třeba ještě nastínit, jakým způsobem Jobs společnost

¹¹¹ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 472

¹¹² ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 563

vedl a organizoval práci, což je jeden z hlavních důvodů, proč se jeho osoba s celou společností často zaměňuje a synonymizuje.

Zcela zásadním aspektem vrcholného vedení Applu je skutečnost, že každý, kdo má být sebemenší rozhodovací pravomoc, je těsně vázán a přímo odpovědný CEO společnosti (dnes tedy Timu Cookovi) – Jobs tedy vytvořil systém, kdy CEO dohlíží na každy detail a činí každé rozhodnutí.¹¹³ Toho dosahoval zejména pravidelnými schůzkami s vedoucími projektů, se kterými diskutoval postup, schvaloval nebo zavrhoval nápady a řešil detaily každého produktu. Už v 80. letech projevil také jednu vlastnost, kterou jeho kolegové nazvali „oblast zkreslené reality“, totiž že je schopen svým vystupováním přesvědčit své okolí, že i nerealistické věci jsou schopni zvládnout. Své nadšení tak dokázal předat ostatním lidem, čímž svůj tým dokázal inspirovat k velkým výkonům i s omezenými zdroji.¹¹⁴ Zavedl také zvyk každoročně pořádat třídenní semináře, kterých se zúčastňuje tzv. Top 100, tedy stovka nejdůležitějších zaměstnanců, které Jobs osobně vybíral a diskutoval s nimi budoucnost a směřování společnosti.¹¹⁵

4.5. Vnímání osoby Steva Jobse

Ať již má kdokoli o Stevu Jobsovi a jeho skutečném významu jakékoli pochyby, podstatné je, že takto pozitivně vytvořený mediální obraz perfektně zafungoval. Přitom není důležité, zda bylo jeho působení ve skutečnosti tak revoluční, jak tento mediální obraz tvrdí, ostatně v předchozích podkapitolách jsem uvedl i několik jeho chybných, někdy skoro až likvidačních chyb. Podstatné je, že díky postavě charismatického a novátorského leadera, ke kterému je snadné vzhlížet a obdivovat ho, se Applu podařilo dosáhnout obrovského

¹¹³ LASHINSKY, Adam. *Tech.fortune.cnn.com* [online]. 25.8.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple's core: Who does what. Dostupné z WWW: <<http://tech.fortune.cnn.com/2011/08/25/apples-core-who-does-what/>>.

¹¹⁴ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 157

¹¹⁵ LASHINSKY, Adam. *Tech.fortune.cnn.com* [online]. 25.8.2011 [cit. 2012-6-21]. How Apple works: Inside the world's biggest startup. Dostupné z WWW: <<http://tech.fortune.cnn.com/2011/08/25/how-apple-works-inside-the-worlds-biggest-startup/>>.

úspěchu. Steve Jobs se tak stal jedním z nejdůležitějších a nejúspěšnějších marketingových tahů této společnosti, který lze považovat za ještě úspěšnější, uvědomíme-li si, že se z Jobse podařilo vytvořit ikonu i přesto, že měl velkou spoustu veřejně známých negativních vlastností. A nejen to - dokonce se z nich podařilo učinit jeho silné stránky. Řeč je zejména o jeho známém netaktním chování, agresivním napadání konkurence, údajné schopnosti někoho propustit během jízdy výtahem, netrpělivosti, zášti, obelhávání přátel (první honorář, který Jobs s Wozniakem dostali za naprogramování hry pro Atari, činil celkem 5 000 dolarů, Jobs ale Wozniakovi namluvil, že to bylo pouze 700 dolarů, načež mu z této částky dal polovinu a zbytek si nechal¹¹⁶), přivlastňování si cizích nápadů, nezáměr o svou nemanželskou dceru¹¹⁷ atd. Všechny tyto aspekty jeho osobnosti jenom posílily jeho mediální obraz, protože se jim ho podařilo etablovat do role, kterou bych charakterizoval jako „podivínský génius, který uspěl právě díky tomu, že je svůj, a to k velkým osobnostem patří“. Oproti Billu Gatesovi a jiným miliardářům např. nikdy nebyl velkým přispěvatelem na charitu a odmítl i plán odkázat většinu svého majetku na dobročinné účely.¹¹⁸ To je velmi zajímavé také z důvodu, že při konfrontování Gatese s Jobsem je Gates často vykreslován v negativním světle jako člověk, který uzurpoval trh a nezastavil se před ničím, zatímco Jobs jako inovátor a člověk s velkými hodnotami. Když Jobs v říjnu 2011 zemřel, články o jeho smrti překypovaly emocemi, jako kdyby všem zemřel někdo blízký.¹¹⁹ Z Jobse se zkrátka podařilo vytvořit postavu, kterou velká spousta lidí obdivovala a vzhlížela k ní, a která dokázala prodávat – právě to je největší přínos Steva Jobse pro společnost Apple.

¹¹⁶ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 4

¹¹⁷ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 117

¹¹⁸ STUART, Elizabeth. *Deseretnews.com* [online]. 12.10.2011 [cit. 2012-6-21]. Steve Jobs' philanthropy: Did he give anonymously or not at all?. Dostupné z WWW: <<http://www.deseretnews.com/article/700187536/Steve-Jobs-philanthropy-Did-he-give-anonymously-or-not-at-all.html?pg=1>>.

¹¹⁹ Namátkou např. CARR, Austin. *Fastcompany.com* [online]. 5.10.2011 [cit. 2012-6-21]. The First Time I Met Steve Jobs... Dostupné z WWW: <http://www.fastcompany.com//1776100/the-first-time-i-met-steve-jobs#disqus_thread>.

Tento mediální obraz génia a „spasitele“, který je často až fanaticky přijímán, má i své kritiky.^{120 121} Také zdaleka ne všichni přivítali rozmach digitálního šíření hudby a odklon od fyzických nosičů – ozývají se totiž názory, že nastupující „iPodová kultura“ značně degraduje poslechový prožitek a kvalita hudební reprodukce i poslechu samotného se díky nevhodným formátům značně snížila.¹²² V rámci této práce ovšem není nutné (a ani možné) analyzovat vliv Steva Jobse na životy lidí, ale na úspěch společnosti Apple - v tomto ohledu o něm není třeba pochybovat.

5. Marketingové strategie společnosti Apple

Snaha najít „tu pravou“ definici marketingu se může ukázat jako záludný problém. Podle Kotlera existuje mnoho definic, jež se od sebe mohou diametrálně odlišovat.¹²³ Sám dělí přístupy k definici marketingu na dva typy, a to sociální a manažerský. Zatímco sociální přístup k marketingu poukazuje na sociální roli ve společnosti a je definována jako „sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními,“¹²⁴ manažerský přístup k marketingu je chápán hlavně jako schopnost a umění prodávat. Kotler ji tedy definuje jako „proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací“.¹²⁵ V zásadě tedy jde o řadu aktivit, zahrnující jak vytváření výrobků a služeb, tak jejich podporu a zpřístupnění potenciálním

¹²⁰ Namátkou např. FISH, Adam. *Savageminds.org* [online]. 31.10.2011 [cit. 2012-6-21]. Forget Steve Jobs. Dostupné z WWW: <<http://savageminds.org/2011/08/31/forget-steve-jobs/>>.

¹²¹ WILSON, A. N. *Dailymail.co.uk* [online]. 7.10.2011 [cit. 2012-6-21]. Brilliant, yes, but he wasn't an Einstein. Dostupné z WWW: <<http://www.dailymail.co.uk/debate/article-2046237/Steve-Jobs-dead-Brilliant-yes-wasnt-Einstein.html>>.

¹²² Jedním z nejznámějších kritiků je v tomto směru frontman skupiny Porcupine Tree, Steven Wilson.

¹²³ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 24

¹²⁴ Tamtéž.

¹²⁵ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 25

zákazníkům. Cílem marketingu je pak vytvoření konkurenční výhody. Již z těchto dvou definic je jasné, že marketing je složitý proces, při jehož tvorbě jsou klíčové tři problémy¹²⁶ – cílový trh, tržní pozice a vzájemné uspořádání čtyř důležitých prvků, které spolu navzájem souvisí a které souhrně nazýváme marketingovým mixem.

5.1. Cíle

Jedním ze zásadních úkolů marketérů je vytyčit si cíle, kterých chce firma dosáhnout. Jelikož Apple existuje již přes třicet let, jeho cíle se pochopitelně s nástupem a odchodem různých trendů měnily. Prvním cílem bylo zvednout tržby na 500 milionů dolarů během deseti let.¹²⁷ Jakkoli se tento cíl zdá z pohledu malé firmičky, jakou Apple v roce 1976 byl, značně velikášským, společnost to dokázala v poloviční době, a to v roce 1981. Apple je ovšem značně mlčenlivý a tajnůstkářský, co se týče obchodních cílů, i když obecně je odhadnout není dle mého těžké – Apple chce svými produkty změnit vnímání trhu s konkrétními produkty, ať už jde o telefony, tablety nebo, zejména v minulosti, osobní počítače, a ještě jasněji řečeno, chce těmto trhům dominovat, a to zejména proto, že je přesvědčen o své technologické a designové nadřazenosti. Co se týče všeobecných cílů společnosti, z velké části vycházejí z přístupu Stevea Jobse. Ten šel vždy za vizí, že technologické produkty nemají být jen hračkami, mají být „kusem umění“.¹²⁸ To jen potvrzuje hlavní designér Applu Jonathan Ive, který řekl, že „cílem Applu není vydělávat peníze, ale vyrábět opravdu hezké a opravdu

¹²⁶ SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5. s. 196

¹²⁷ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 10

¹²⁸ LASHINSKY, Adam. *Inside Apple: How America's Most Admired--and Secretive--Company Really Works*. [ebook]. Grand Central Publishing, 2012. ISBN 1455512176. Dostupné z WWW: <http://www.ebook3000.com/mobile-ebooks/Inside-Apple--How-America-s-Most-Admired--and-Secretive--Company-Really-Works_154644.html>. s. 99

dobré produkty“.¹²⁹ Jobsovým cílem bylo také vytvářet snadno ovladatelné technologie pro každého.¹³⁰

5.2. Cílová skupina

Cílovou skupinou rozumíme osoby, které se snaží společnost svými výrobky oslovit. Jelikož Apple vyrábí produkty v mnoha odvětvích výpočetní techniky a komunikačních prostředků, jeho cílové skupiny pokrývají prakticky celé spektrum spotřebitelů. Od kapesních hudebních přehrávačů iPod Shuffle pro ranní jogging spíše mladých lidí, přes notebook MacBook Air zejména pro studenty, iPhone, pokrývající oblast telefonování, kterou využívají všechny věkové a profesní skupiny, až po iMac a iTV pro celé domácnost a Mac Pro Server, určené pro firemní prostředí. Obecně se ovšem dá tvrdit, že díky své image Apple cílí na zákazníky, pro něž je jedním z nejdůležitějších kritérií design.

5.3. Positioning

Keller definuje positioning jako „optimální umístění značky a jejích konkurentů v myslích spotřebitelů, aby se maximalizoval potenciální přínos pro firmu“.¹³¹ V praxi je tedy positioning jakýmsi umístěním značky na určité místo trhu a vymezení se oproti konkurentům. Úspěšný positioning je tedy schopen vytvořit v myslích zákazníků představu o tom, jak se konkrétní značka odlišuje od těch konkurenčních.

Apple byl značně úspěšný v odlišování se od svých konkurentů, a to v mnoha aspektech. Jelikož z Applu vždy vyzařovalo přesvědčení o svých produktech,

¹²⁹ LASHINSKY, Adam. *Inside Apple: How America's Most Admired--and Secretive--Company Really Works*. [ebook]. Grand Central Publishing, 2012. ISBN 1455512176. Dostupné z WWW: <http://www.ebook3000.com/mobile-ebooks/Inside-Apple--How-America-s-Most-Admired--and-Secretive--Company-Really-Works_154644.html>. s. 20

¹³⁰ KAHNEY, Leander. *Jak myslí Steve Jobs*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 280 s. ISBN 978-80-251-2361-4. s. 15

¹³¹ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3. s. 149.

dařilo se mu to úspěšně přenášet i na své potenciální zákazníky. Apple zkrátka tvrdí: Naše výrobky jsou lepší a hezčí než ostatní a díky nim budete cool. Tak vzniklo zaryté applovské vymezení se vůči svým konkurentům zejména v oblasti kvality a designu. Jak tvrdí Keller, značka má potenciál stát se silnou, pokud tuto odlišnost zákazník považuje za žádoucí,¹³² což se Applu bezpochyby podařilo. Díky tomu je také schopen udržovat poměrně vysoké ceny.

5.4. Marketingový mix

Klíčovým prvkem marketingové strategie je příprava marketingových aktivit na podporu značky. Ty jsou určeny čtyřmi nástroji, jež souhrně nazýváme marketingovým mixem. Kotler ho definuje jako „soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“.¹³³ Vychází přitom z McCarthyho schématu čtyř P: produktu (product), ceny (price), distribuce (place) a propagace (promotion).

5.4.1. Produkt

Produkt je pravděpodobně nejdůležitějším aspektem hodnoty každé značky, neboť značku v očích zákazníka reprezentuje právě výrobek a asociace, které vyvolává. Právě produkt určuje zkušenost spotřebitele se značkou a jeho případnou věrnost značce. Podle Kotlera je charakterizován několika aspekty, např. jakostí, designem, vlastnostmi, balením, zárukami atd.¹³⁴

Produktové portfolio Applu prošlo dlouhým a rozmanitým vývojem. Samotná existence této společnosti byla zpočátku založena na produkci stolních počítačů, např. Apple I, Apple II a zejména Macintosh. To bylo jistě dáno možnostmi své doby, kdy se počítače a potažmo počítačová technologie jako taková teprve transformovala z velkých a těžkopádných přístrojů v poměrně malé a skladné

¹³² KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3. s. 169

¹³³ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 32

¹³⁴ Tamtéž.

skříňky, jaké známe dnes, takže uvažovat o přenosných noteboocích nebo přehrávačích hudebních souborů nebylo ještě na pořadu dne. To se stalo reálným až ke konci 80. let, kdy Apple představil svůj první přenosný počítač Macintosh Portable. V 90. letech také jako jedna z prvních společností vyvíjí raný PDA (neboli personal digital assistant, kapesní digitální zápisník), jehož vývoj byl ovšem značně problematický a vedl nakonec k neúspěchu. Milníkem v historii Apple byl počátek 21. století, kdy se hlavní těžiště jeho zájmů přesunulo ze stolních počítačů (které jsou ovšem pro Apple stále důležité) k přenosným zařízením – k notebookům MacBook a zejména mobilnímu telefonu iPhone, hudebnímu přehrávači iPod a tabletu iPad. Konkrétně iPhone pro Apple představoval za poslední čtvrtletí 2011 plných 53% celkového zisku.¹³⁵ Ve stejném kvartálu navíc tržby Applu jenom z iPhone o necelé čtyři milardy dolarů převýšily celkové zisky svého kdysi největšího rivala, Microsoftu.¹³⁶ Oproti tomu tržby iPodu, produktu, který na začátku tisíciletí postavil Apple na nohy, postupně klesají.¹³⁷ Příčinou je pravděpodobně skutečnost, že nejvyšší a nejdražší řada iPodu, iPod Touch, nenabízí vůbec nic, co by neuměl iPhone, ovšem samozřejmě nemá funkce mobilního telefonu; je to tedy o telefonní funkce okleštěný iPhone. Novodobým fenoménem se stal také iPad. Apple sice nebyl prvním výrobcem tabletů, ovšem až s uvedením iPadu v roce 2010 se trh s tablety stal skutečně viditelným a podstatným odvětvím na poli technologických společností. Co se týče podílu na trhu, iPad a jeho nynější třetí generace je zdaleka nejprodávanějším tabletem - v roce 2011 představoval iPad celých 73%

¹³⁵ RAY, Tiernan. *Online.barrons.com* [online]. 28.1.2012 [cit. 2012-6-21]. Cook's Earnings Day: the iPhone Is the Apple Story. Dostupné z WWW: <<http://online.barrons.com/article/SB50001424052748704895604577178941793216900.html>>.

¹³⁶ WAUGH, Rob. *Dailymail.co.uk* [online]. 6.2.2012 [cit. 2012-6-21]. Apple's iPhone business is now bigger than whole of Microsoft. Dostupné z WWW: <<http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2097106/Apples-iPhone-business-bigger-Microsoft.html>>.

¹³⁷ LOWENSOHN, Josh. *Cbsnews.com* [online]. 24.1.2012 [cit. 2012-6-21]. Apple Q1 earnings soar on monster iPhone sales. Dostupné z WWW: <http://www.cbsnews.com/8301-205_162-57365140/apple-q1-earnings-soar-on-monster-iphone-sales/>.

celého trhu s tablety.¹³⁸ Apple ovšem nevyrábí jen hardware, ale také software a služby. Přístroje Applu jsou vždy vybaveny vlastním softwarem, včetně operačního systému, v případě stolních počítačů a notebooků se jedná o Mac OS X a v případě iPodu, iPhoneu a iPadu o iOS. Nejvýznamnější službou je bezesporu iTunes Store, internetový obchod s mediálním obsahem, zejména hudbou, filmy a elektronickými knihami. Ten se stal v roce 2008 největším poskytovatelem hudby ve Spojených státech.¹³⁹ Další ostře sledovanou službou je iCloud, jež umožňuje ukládat data na vzdáleném úložišti a poté je automaticky bezdrátově synchronizovat s ostatními zařízeními Apple. Prakticky je tedy možné např. něco vyfotografovat iPhone a ihned si pak tuto fotografii prohlédnout na iPadu nebo jiných zařízeních s operačním systémem od Applu. iCloud odráží tendenci trhu posunovat se směrem k větší nezávislosti na místně uložených datech a stále větší přístupnosti dat a informací kdekoli a odkukoli. S čím dál tím větší miniaturizací a přenositelností kapesních zařízení ve spojení s masivním rozšířením bezdrátového připojení k síti je nutno předpokládat, že cloudové technologie a služby budou hrát stále důležitější roli.

Všechny výše zmíněné produkty v podstatě představovaly určitou revoluci, ať už byla způsobena designem, výkonem, inovacemi na softwarové úrovni, nebo ať už šlo „jen“ o příchod ve správný okamžik.

5.4.2. Cena

Cena je definována jako „částka, kterou musejí zákazníci za produkt zaplatit[...]a měla by být úměrná spotřebitelské hodnotě nabízeného produktu“.¹⁴⁰ Je nasnadě, že určování ceny je velmi podstatným aspektem každé firemní strategie. Apple stále a znovu dokazuje, že vyšší cena nutně nevede k odchodu

¹³⁸ CHAFFIN, Bryan. *Macobserver.com* [online]. 22.9.2011 [cit. 2012-6-21]. Gartner Projects Apple to Rule Tablet Market Through 2015. Dostupné z WWW: <http://www.macobserver.com/tmo/article/gartner_projects_apple_to_rule_tablet_market_through_2015/>.

¹³⁹ *Apple.com* [online]. 3.4.2008 [cit. 2012-6-21]. iTunes Store Top Music Retailer in the US. Dostupné z WWW: <<http://www.apple.com/pr/library/2008/04/03iTunes-Store-Top-Music-Retailer-in-the-US.html>>.

¹⁴⁰ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 102

zákazníka ke konkurenci, ale že ve spojení s žádanou budovanou image lze vysokou cenu nejen udržet, ale také obhájit. Je totiž diskutabilní po technické stránce (a není to ani v zájmu této práce nutné) prohlašovat, že produkty Applu jsou lepší a dokonalejší než ty konkurenční. Důležitá je skutečnost, že si to ta velká spousta věrných zákazníků Applu myslí a je ochotná za to zaplatit. Ceny produktů Applu byly již od počátků značně vysoké, což v mnoha případech vedlo k problémům s prodejností, např. cena počítače Lisa (jež byl jinak označován jako velmi zdařilý a revoluční přístroj) byla stanovena na 9 995 dolarů,¹⁴¹ což byla částka, která nemohla konkurovat rychle se rozvíjejícímu a podstatně levnějšímu PC od IBM, jehož cena se začátkem 80. let pohybovala mezi 1 500 až 3 000 dolary.¹⁴² Dodnes Apple své výrobky prodává za vyšší ceny, ovšem takovéto obrovské rozdíly už jsou minulostí. Porovnávání cen jednotlivých produktů je značně problematické, neboť při něm lze jen těžko vyjádřit individuální preference a potřebu určitých funkcí, přesto lze vyšší ceny obecně vyzorovat. V České republice lze koupit nejdražší verzi iPhoneu za 22 490,- s DPH, zatímco jeho největší konkurent (ovšem uvedený na trh teprve před několika dny) Samsung Galaxy S III stojí 15 490,- s DPH, Nokia Lumia 800 stojí 10 199,- s DPH a HTC One X stojí 14 699,- s DPH.¹⁴³ Markantní rozdíl je pak vidět u notebooků – například, MacBook Air 13“ lze pořídit za 30 490,- s DPH, přičemž ve stejné cenové relaci nebo ještě mnohem levněji lze lehce vybrat konkurenční přístroj s o dva palce větším displejem a mnohem vyspělejší grafickou kartou (jmenovitě například ASUS G53JW-SX080V za 26 311,- s DPH, HP Pavilion dv6-6b85ec za 20 399,- s DPH atd.). Nejlevnější nabízený notebook (nebo spíše netbook, jelikož má 11“) od společnosti Apple je k mání za 23 490,- s DPH, což je trochu zarážející při skutečnosti, že netbooky jsou obecně cíleny zejména na studenty – domnívám se, že pro běžného studenta je necelých 24 tisíc velká suma peněz, zejména při velkém výběru konkurenčních produktů v mnohem nižší cenové

¹⁴¹ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 68

¹⁴² *Oldcomputers.net* [online]. [cit. 2012-6-21]. Dostupné z WWW: <<http://oldcomputers.net/ibm5150.html>>.

¹⁴³ Uvedené ceny platí pro internetový obchod alza.cz ke dni 11.6.2012.

relaci.¹⁴⁴ Přesto je prodejnost MacBooků a stolních počítačů Applu poměrně vysoká, jejich podíl na trhu operačních systémů je za druhé čtvrtletí 2011 v USA odhadován na 10.7%¹⁴⁵ a celosvětově na 6.76%.¹⁴⁶ Tato čísla se mohou zdát nízká, ovšem je třeba si uvědomit, že dominující operační systém Windows od Microsoftu je licencován většině výrobců počítačů, zatímco Mac OS je vázán na počítače Applu. Právě na této skutečnosti je vidět síla Applu přilákat zákazníky i na vyšší ceny – lidé jeho výrobky chtějí, ať už kvůli designu nebo ztotožnění se se značkou - a to i za poměrně vysokou cenu.

5.4.3. Distribuce

Distribuce představuje způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi. Výše jsem popsal, že hlavním způsobem prodeje, na kterém si Apple zakládá, je skrze oficiální prodejny Apple Store, které mají společně určité technické a designové specifikace. Důvodem vzniku takových prodejen byla snaha o „proměnu nudných prodejen elektra v elegantní hrací koutky přeplněné hračkami“,¹⁴⁷ což se povedlo opět díky elegantnímu designu. Tyto obchody prodávají mnohé z produktů Applu a také poskytují zákaznický servis, který má podobu tzv. Genius Bar. Genius Bar je oddělení, vypadající jako bar, kde vyškolení zaměstnanci Applu poskytují servis a rady. Některé prodejny Apple Store také obsahují přednáškovou místnost určenou pro prezentace a pracovní semináře. Nutno podotknout, že pro vybudování Apple Store vyžaduje Apple přísná kritéria, mezi nimiž je zejména podmínka silného trhu, vysoké koncentrace lidí na plánovaném místě, dále je

¹⁴⁴ S notebookem Applu zákazník sice dostane kvalitní vybavení, nedostatkem ovšem je malý nebo žádný výběr konfigurací. Např. ne každý student potřebuje high-endově vybavený přístroj.

¹⁴⁵ *Gartner.com* [online]. 13.7.2011 [cit. 2012-6-21]. Gartner Says Worldwide PC Shipments Increased 2.3 Percent in Second Quarter of 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1744216>>.

¹⁴⁶ *Linuxfordevices.com* [online]. 19.1.2012 [cit. 2012-6-21]. Linux gains share on enterprise servers -- and desktops, too. Dostupné z WWW: <<http://www.linuxfordevices.com/c/a/News/Linux-Foundation-enterprise-Linux-survey-plus-Net-Applications-desktop-stats/>>.

¹⁴⁷ CLIFFORD, Stephanie. *Nytimes.com* [online]. 14.6.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple Stores Chief to Take the Helm at J.C. Penney. Dostupné z WWW: <http://www.nytimes.com/2011/06/15/business/economy/15shop.html?_r=1>.

vyžadován design, který nelze měnit atd. Z toho důvodu se tyto prodejny zdaleka nevyskytují všude, v menších zemích (jako např. v ČR), které jsou Applem považovány za malé a nedůležité trhy, se neobjevují typické Apple Store, kterých v současné době existuje po světě 363, ale licenční prodejny, jejichž jednotlivé typy se liší stupňovanými nároky na provoz, výši obrátu a kvalifikovanosti pracovníků (Apple Premium Reseller, Apple Authorized Reseller, Apple Authorized Retailer). V dnešní době je samozřejmostí, že produkty Applu lze objednat i přímo na jeho webových stránkách.

Co se týče nakupování mediálního obsahu z iTunes Store, to probíhá výhradně přes internet skrze program iTunes, který je zdarma k dostání na webových stránkách Applu, a to i pro operační systém Windows.

5.4.4. Propagace

Posledním aspektem marketingového mixu je propagace, která „zahrnuje nejrůznější činnosti, které firma realizuje, aby zákazníky na cílovém trhu seznámila se svými produkty“.¹⁴⁸ Mezi tyto činnosti pak Kotler zařazuje reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.¹⁴⁹ Cílem propagace je nejen přesvědčit potenciální zákazníky k nákupu produktu, ale také budovat image produktu a značky, a také navazovat vztahy se svými stávajícími i potenciálními zákazníky.

Obecně známým a slavným se stal zvyk Stevea Jobse na konferencích osobně uvádět nové produkty Applu. S těmito prezentacemi Jobs začal už v 80. letech, kdy měl ve zvyku ve svém připraveném projevu vytvářet určitá schémata, zejména etablování Applu do role jakéhosi bojovníka proti nějakému antagonistovi (=konkurenčnímu výrobcí), což byla v mnoha případech společnost IBM nebo Microsoft. Prezentace produktů, které Apple začal vyrábět po návratu Stevea Jobse 1997, probíhaly vždy se stejným scénářem - Jobs nejdřív ukázal a vysvětlil, jak je dosavadní trh s určitým produktem nevyspělý a výrobky na něm složité/ošklivé/k ničemu, a poté začal s pomocí prezentace promítané za jeho

¹⁴⁸ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 32

¹⁴⁹ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 541

zády popisovat, čím se produkt Applu liší a v čem je revoluční.¹⁵⁰ Navzdory dojmům o spontánnosti byla všechna tato vystoupení pečlivě vymyšlena a nacvičována. Jobs v nich vždy dokázal své přívržence zaujmout a emocionálně se jich dotknout, čehož dosáhl díky svému nepopíratelnému charismatu a nadšení pro produkt, které z něj vždy čišelo; jakkoli pak můžeme o oné revolučnosti a dojetí polemizovat, o obrovském úspěchu takto uvedených produktů polemizovat nelze. Jobs se také díky těmto prezentacím, kde vždy vystupoval ve stejném oblečení, černém roláku a džínách, stal ikonou, vnímanou jako někdo, kdo na stagnující technologický trh přináší osvěžující a revoluční produkt. Po Jobsově smrti se prezentací ujal současný CEO společnosti Tim Cook.

Zajímavým propagačním prostředkem Applu je takzvaný Cult of Mac. To je skupina vzniklá v 80. letech, která měla za úkol přesvědčovat vývojáře software k psaní programů pro tehdy s většinou programů na trhu nekompatibilním Macintoshem. Postupně se tato skupina zaměřila na propagování produktů Applu, často využívajíc praktik tzv. evangelism marketingu, což je taková propagace, kdy se do produktu zapálení uživatelé snaží osobně přesvědčit ostatní k jeho koupi. Jednotlivcům z řad Cult of Mac se proto někdy říká The Apple evangelists nebo Apple fanboys. Reputace této skupina provází řada kontroverzí, jmenovitě v únoru 2012 se na americkém serveru [zdnet.com](http://www.zdnet.com) objevil článek o nepřátelském chování několika těchto fanboyů vůči bloggerce v návaznosti na článek o výstavě Macworld 2012.¹⁵¹

Specifické jsou pro Apple i reklamní kampaně. Tou nejznámější, kterou americké časopisy New York Times a TV Guide označily za nejlepší reklamu všech dob,¹⁵² je bezesporu reklama z roku 1984, nazvaná jednoduše *1984*. Tento

¹⁵⁰ Většina z těchto prezentací je k zhlédnutí na serveru youtube.com.

¹⁵¹ [Zdnet.com](http://www.zdnet.com) [online]. 6.2.2012 [cit. 2012-6-21]. The Apple fanboy problem. Dostupné z WWW: <<http://www.zdnet.com/blog/violetblue/the-apple-fanboy-problem/1038>>.

¹⁵² ELLIOT, Stuart. *Nytimes.com* [online]. 14.3.1995 [cit. 2012-6-21]. THE MEDIA BUSINESS: Advertising; A new ranking of the '50 best' television commercials ever made. Dostupné z WWW: <<http://www.nytimes.com/1995/03/14/business/media-business-advertising-new-ranking-50-best-television-commercials-ever-made.html>>.

minutový spot zobrazuje jakousi dystopickou budoucnost, charakteristickou svou šedí a jednotvárností, kde odosobnění lidé naslouchají myšlenkám a příkazům diktátorské osoby z teleobrazovek ve stylu Velkého bratra. Do tohoto prostředí vbíhá atletka s velkým kladivem v ruce, kontrastně oblečená do barevného oblečení s kubistickým ztvárněním Macintoshe na tričku, a pronásledovaná příslušníky policie. Ve chvíli, kdy na velké obrazovce onen „Velký bratr“ dokončuje svou ideologickou řeč, atletka kladivem za údivu přihlížejících lidí obrazovku rozbíjí. Následuje slavný slogan: „On January 24th, Apple Computer will introduce Macintosh. And you'll see why 1984 won't be like '1984'." Tento spot, režírovaný slavným režisérem Ridley Scottem, se zapsal do dějin reklamy díky několika skutečnostem. V první řadě svým působivým vizuálním pojetím, zřejmou analogií mezi oním „Velkým bratrem“ a společností IBM, která tehdy dominovala trhu (ne náhodou byla dystopická budoucnost laděna do odstínu modré, stejně jako logo IBM, které se také přezdívalo Big Blue), a v neposlední řadě také času a místa, kde byla reklama uvedena – během nejsledovanějšího televizního programu v USA, totiž během finále Super Bowlu, soutěže v americkém fotbalu. Tato reklama skutečně vzbudila pozornost a kontroverzi, což je nejlepší reklamní prostředek, jaký si jen lze přát. Ještě větší zvědavost a údiv vyvolal fakt, že se v celém spotu samotný přístroj ani jednou neobjevil a že reklama byla v takovémto měřítku vysílána pouze jednou; i tak jí podle odhadů vidělo skoro 50% všech Amerických domácností.¹⁵³ ¹⁵⁴ Další slavnou reklamní kampaní, uvedenou po návratu Jobse do čela firmy v roce 1997, byla kampaň „Think different“. Tištěná verze vždy sestávala z fotografie některé slavné osobnosti (například Alberta Einsteina, Boba Dylana, Martina Luthera Kinga Jr., Thomase Alva Edisona a mnoha dalších) s jednoduchým sloganem „Think different“. Televizní reklamy obsahovaly záběry těchto slavných osobností se čteným komentářem, který zdůrazňoval jejich odlišnost, rebelství a jejich odvalu udělat něco, co nikdo před nimi dosud neudělal. Toto schéma opět odpovídá applovskému etablování se do role alternativní, originální a individualistické

¹⁵³ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 113

¹⁵⁴ Tento spot lze shlédnout také na serveru [youtube.com](https://www.youtube.com).

značky; zároveň tak předznamenával svou znovu budovanou pozici jedné z nejvýznamnějších technologických firem na trhu.

6. Analýza konkurenčního prostředí společnosti Apple

Společnost Apple se rozrostla z malé firmičky kdesi v zapadlé uličce v Kalifornii v jednoho z největších technologických gigantů na světě. Je zřejmé, že ve světě poháněném informacemi a informačními technologiemi nemůže být nouze o konkurenty; existuje tedy mnoho společností, které byly schopné tento neuvěřitelně rychlý průmysl vytvářet, inovovat a vydělávat na něm. A jelikož se Apple zdaleka nezaměřuje pouze na jeden výrobek, takových konkurentů je nutně velká řada. Zaměřím se tedy pouze na ty největší, a to v jednotlivých odvětvích, v nichž má Apple významné postavení.

6.1. Osobní počítače a notebooky

Prvních dvacet let existence se společnost Apple s menšími výjimkami zaměřovala výhradně na oblast stolních a přenosných počítačů. Sám Apple vstoupil na již ustavený trh jako malý hráč, s uvedením Apple II se však stal důležitou součástí počítačového trhu. V těchto počátcích byly jeho největšími konkurenty společnosti ATARI, Commodore a zejména IBM se svou koncepcí PC. IBM ovládl trh zejména díky nižší ceně, které nemohl Apple konkurovat, a také faktu, že PC, pracující s operačním systémem MS-DOS společnosti Microsoft, bylo kompatibilní s většinou programů na trhu, zatímco novinka Applu, Lisa, vyžadovala vlastní software. Steve Jobs vždy označoval IBM PC za podřadnou technologii a prohlásil, že pokud tento konkurenční boj IBM vyhraje, na příštích 20 let nastane pro počítačovou technologii temná doba.¹⁵⁵ Začátkem 90. let už bylo vedení Applu jasné, že ztrácí své postavení na trhu, a tak s IBM uzavřelo dohodu o spolupráci, která ovšem skončila fiaskem několika společných projektů a v polovině 90. let byla spolupráce ukončena. Apple se poté octl na

¹⁵⁵ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 68

pokraji krachu, ze kterého ho vyvedl až navrátilší se Steve Jobs. Ačkoli společnost IBM dnes již PC nevyrábí, jí vytvořený PC s architekturou x86 čipu se stal standardem, který je dominantní dodnes. IBM pak byla nahrazena mnoha společnostmi, které se výrobou PC zabývají. Největšími výrobci PC a notebooků na trh jsou v současné době Dell, HP, Lenovo (bývalá divize IBM), Acer a Asus.¹⁵⁶ Apple není v celosvětovém měřítku tak úspěšný jako dříve a jeho tržní podíl na prodeji počítačů a notebooků nemůže výše zmíněným společnostem v současnosti konkurovat, ovšem silnou pozici drží ve Spojených státech.¹⁵⁷

Nutno ještě podotknout, že až do roku 2006 byl Apple jedním z mála výrobců osobních počítačů, který x86 architekturu nepoužíval (místo toho používal vlastní PowerPC), ovšem právě v roce 2006 přešel na x86 procesory společnosti Intel.¹⁵⁸

6.2. Software

Co se týče softwaru, na prvním místě je bezesporu otázka operačního systému. Co se týče trhu osobních počítačů a notebooků, v současné době je na trhu několik málo operačních systémů, přičemž žádný nemůže ani zdaleka soupeřit s dominantním systémem Windows společnosti Microsoft. Microsoft je společnost, která se stala jedním z největších antagonistů Applu. Samotné značky proti sobě několikrát mířily své kampaně (viz Get a Mac), proběhlo mezi nimi několik soudních pří (např. o kopírování grafického rozhraní) i různých forem spolupráce (Microsoft psal a licensoval některé své programy pro Macintosh v 80. letech). Jobs se o produktech Microsoftu a jeho zakladateli Billu Gatesovi vždy vyjadřoval v negativním světle – obviňoval ho z kopírování uživatelského rozhraní, prohlašoval, že nemá vkus, je nenápaditý atd. Gates byl přitom vždy

¹⁵⁶ *Gartner.com* [online]. 11.1.2012 [cit. 2012-6-21]. Gartner Says Worldwide PC Shipments in Fourth Quarter of 2011 Declined 1.4 Percent; Year-End Shipments Increased 0.5 Percent. Dostupné z WWW: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1893523>>.

¹⁵⁷ Tamtéž.

¹⁵⁸ *Apple.com* [online]. 6.6.2005 [cit. 3-29-2012]. Apple to Use Intel Microprocessors Beginning in 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.apple.com/pr/library/2005/06/06Apple-to-Use-Intel-Microprocessors-Beginning-in-2006.html>>.

obdivovatelem Macintoshe.¹⁵⁹ ¹⁶⁰ Napjaté vztahy vrcholily zejména v době, kdy Windows drtivě porážel své soupeře na trhu, zatímco Apple, přesvědčen o své nadřazenosti, pomalu mířil ke krachu. Vzájemné nepřátelství bylo částečně ukončeno paradoxně po návratu Steva Jobse do čela firmy, kdy na prezentaci nového iMacu oznámil, že Apple s Microsoftem uzavírá dohodu, týkající se finanční injekce 150 milionů dolarů a licencování kancelářského balíku Microsoft Office pro operační systém Mac OS. Přesto jsou tyto dvě společnosti nadále velkými rivaly, v současné době také na poli operačních systémů pro telefony a tablety. Co se týče podílu na trhu operačních systémů pro osobní počítač a notebooky, přesná čísla nelze spolehlivě zjistit (kvůli pirátským kopiím apod.), odhady ovšem říkají, že operační systémy od Microsoftu mají podíl až 92,2%, zatímco Apple se svým Mac OS zastává kolem 6%.¹⁶¹ Třetím operačním systémem je Linux, jehož podíl se pohybuje kolem 1.4%. Lépe si Mac OS vede klasicky ve Spojených státech, kde měl podle analytické společnosti Gartner ve druhém čtvrtletí 2011 podíl 10.7%.¹⁶² Jak je z těchto čísel patrné, monopol Microsoftu v dohledné době stěží někdo ohrozí, nutno ovšem poznamenat, že Apple svůj operační systém váže na své výrobky, zatímco Microsoft ho volně licencuje všem výrobcům PC.

V oblasti operačních systémů pro přenosná zařízení už je situace odlišná. Tam sice s 56% vede Android od společnosti Google, ovšem iOS od Applu si drží druhou pozici s necelými 23%, třetí pozici pak drží Symbian s 8,6 %, jehož hlavní uživatel, společnost Nokia, ke konci roku 2011 přešla na Windows Phone 7, u něž se tedy předpokládá pomalý vzestup; čtvrtý je operační systém BlackBerry OS. V oblasti tabletů ovšem iOS dominuje, jelikož iPad je nejrozšířenějším

¹⁵⁹ LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0. s. 169

¹⁶⁰ ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 208

¹⁶¹ *Linuxfordevices.com* [online]. 19.1.2012 [cit. 2012-6-21]. Linux gains share on enterprise servers -- and desktops, too. Dostupné z WWW: <<http://www.linuxfordevices.com/c/a/News/Linux-Foundation-enterprise-Linux-survey-plus-Net-Applications-desktop-stats/>>.

¹⁶² *Gartner.com* [online]. 13.7.2011 [cit. 2012-6-21]. Gartner Says Worldwide PC Shipments Increased 2.3 Percent in Second Quarter of 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1744216>>.

tabletem vůbec.¹⁶³ Apple zde opět možná doplatí na svou provázanost hardwaru a softwaru, protože Android je licensován většinou velkých výrobců telefonů a tabletů.

6.3. Přenosné hudební přehrávače

iPod, uvedený v roce 2001, nebyl prvním kapesním hudebním přehrávačem, ovšem díky originálnímu designu a jednoduchému ovládní se stal nejprodávanějším kapesním přehrávačem na světě – v roce 2011 zastával 78% trhu.¹⁶⁴ Na trhu dnes existují stovky různých přehrávačů, ovšem žádný se do obecného povědomí nezapsal tak, jako atraktivní iPod (ten bývá často s kapesním přehrávačem obecně synonymizován). Ovšem již od uvedení iPhone i prodej iPodu lehce klesá – hlavním důvodem je bezesporu fakt, že iPhone i ostatní konkurenční smartphony obsahují funkci přehrávání hudebních souborů, tudíž nosit v kapse další takové zařízení začalo být zbytečné.

6.4. Mobilní telefony

Největší konkurence patrně panuje na poli mobilních telefonů, resp. smartphonů. iPhone od svého uvedení na trh ukusuje stále větší část koláče – ze 7. místa v roce 2010 se dostal na 4. místo v roce 2011,¹⁶⁵ přičemž v témže roce dosáhl největších zisků z prodeje smartphonů vůbec. Jiná je opět situace ve Spojených státech, kde Apple v tržním podílu drží první pozici s 28%, následován

¹⁶³ *Mashable.com* [online]. 14.3.2012 [cit. 2012-6-21]. iPad Is Still the King of Tablets, But Kindle Fire and Others Are Catching Up [STUDY]. Dostupné z WWW: <<http://mashable.com/2012/03/14/ipad-kindle-fire-market-share/>>.

¹⁶⁴ *Thenextweb.com* [online]. [cit. 2012-6-21]. Apple has sold 300M iPods, currently holds 78% of the music player market. Dostupné z WWW: <<http://thenextweb.com/apple/2011/10/04/apple-has-sold-300m-ipods-currently-holds-78-of-the-music-player-market/>>.

¹⁶⁵ *Gartner.com* [online]. 11.8.2011 [cit. 2012-6-21]. Gartner Says Sales of Mobile Devices in Second Quarter of 2011 Grew 16.5 Percent Year-on-Year; Smartphone Sales Grew 74 Percent. Dostupné z WWW: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1764714>>.

Blackberry s 20% a HTC se 14%.¹⁶⁶ Tohoto úspěchu dosáhl iPhone během pouhých pěti let a jeho obliba stále stoupá, dá se tedy očekávat jeho další růst. Největšími konkurenty v celosvětovém měřítku jsou společnosti Nokia, HTC a Samsung. Nutno poznamenat, že většina společností mezi sebou vede patentové války o technologie ve smartphonech používané, např. Apple musí za každý prodaný iPhone platit určitou částku společnosti Nokia.¹⁶⁷ Apple také v USA prosazuje zákaz prodeje smartphonů Samsung Galaxy S III, který alespoň na českém trhu láme rekordy a který je považován za největšího současného konkurenta iPhone. Konkurence v tomto odvětví je skutečně velmi silná. Postavení Applu je ohrožováno zejména sdružením pro vývoj oteřeného standardu pro mobilní platformy, OHA, jež sestává z 84 různých softwarových i hardwarových společností, mezi nimiž jsou jeho největší konkurenti – Google, HTC, Sony atd. Zejména nástup telefonů s operačním systémem Android od Googlu představuje pro Apple největší výzvu. iPhone ovšem stále těží ze své nezměrné popularity, a tak bude zajímavé tento vývoj sledovat.

6.5. Tablety

Na trhu tabletů je Apple se svým iPadem jasnou jedničkou. Jeho tržní podíl se ke konci roku 2011 pohyboval mezi 55% a 61%. iPad totiž v podstatě redefinoval do té doby nepřilíš rozvinutý trh s tablety a díky vlastnostem pro Apple charakteristickým se hned po svém uvedení stal jedničkou na trhu. Konkurenci pro něj představuje zejména nově nastupující Kindle Fire od Amazonu, který je zajímavý zejména svou cenou, a také tablety společnosti Samsung.

¹⁶⁶ *Blog.nielsen.com* [online]. 28.7.2011 [cit. 2012-6-21]. In U.S. Smartphone Market, Android is Top Operating System, Apple is Top Manufacturer. Dostupné z WWW: <<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/?p=28516>>.

¹⁶⁷ MIKULKA, Milan. *Byznys.ihned.cz* [online]. 3.5.2012 [cit. 2012-6-21]. Nokia dostává od Applu z každého iPhone 8 eur, teď chce peníze od dalších výrobců. Dostupné z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-evropa/c1-55689980-nokia-dostava-od-applu-z-kazdeho-iphonu-8-eur-ted-chce-penize-od-dalsich-vyrobcu>>.

7. SWOT analýza společnosti Apple

V této kapitole se pokusím vyhodnotit fungování společnosti Apple. Prostředkem k tomu bude analýza SWOT, která se používá pro vyhodnocení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek značky, jejích příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).

7.1. Silné stránky

- *Image značky a osobitost*

Jsem přesvědčen, že image je pro Apple naprosto klíčovým aspektem jeho úspěchu. Lidé se s touto značkou rádi ztotožňují, sdílejí její hodnoty a obecně ji považují za moderní a žádanou. Někteří uživatelé applovských produktů jsou až fanatickými zastánci této značky a jejího zakladatele Steva Jobse považují za technologickou ikonu a mesiáše, o kterém často prohlašují, že svými výrobky změnil svět. Právě součástí tohoto „lepšího“ světa chtějí být.

- *Design produktů*

Již od počátků je základem všech produktů Applu design, který se od většiny konkurenčních výrobků vyznačuje svou elegancí a jednoduchostí. Design stojí u Applu na prvním místě a lidé, zejména mladí, pro které je mnoho produktů určeno primárně, to oceňují a jsou ochotni za „hezký“ a stylový produkt náležitě zaplatit. V mnoha případech (např. ve velikosti displeje u smartphonů nebo v minulosti u podoby uživatelského rozhraní) Apple dokonce určil designový standard. Steve Jobs si uvědomoval, že samotná funkčnost produktů nestačí – zákazník se s výrobkem musí cítit dobře a musí dobře vypadat. Design se tedy stal jednou z největších předností a priorit společnosti Apple, což se projevilo i na podobě prodejen nebo obalech produktů.

- *Účinný marketing*

Apple ví, jak své produkty prodat. To je prostý fakt. Největším úspěchem jeho marketingových aktivit bylo vytvoření své image, která je nejlepším propagačním prostředkem ze všech. Jeho reklamní kampaně byly ve většině případů velmi

úspěšné a často také získávaly prestižní ceny za originalitu. Ne nadarmo bývalý CEO Applu John Sculley prohlásil: „Lidé hovoří o technologii, Apple je však marketingová společnost.“¹⁶⁸

- *Věrní zákazníci*

Apple má, co se týče technologických značek, nejvěrnější zákazníky na světě. Je to způsobeno citem pro design, detaily a v neposlední řadě také ztotožňováním zákazníků s hodnotami Applu a osobou Steva Jobse. Mnoho lidí je ochotno koupit si nový model produktu, i když ten předchozí byl vydán ani ne před rokem (např. iPhone 4 a iPhone 4S), prostě proto, že „je to přece nový produkt Applu“.

- *Odhad trhu*

Od počátku nového tisíciletí Apple vykazuje obdivuhodnou schopnost předvídat vývoj trhu. Od vydání iPodu se dá říci, že co produkt, to úspěch (minimálně na poli hardwaru). iPodem, iPhoneem i iPadem v podstatě redefinoval trhy s těmito produkty a jeho přístroje se staly ohromně úspěšnými, v případě iPodu a iPadu dokonce nejprodávanějšími ve svém odvětví (iPhone není sice nejprodávanější, ale vytváří největší zisk na trhu smartphonů.¹⁶⁹ Jen těžko říct, s čím Apple přijde příště, ačkoli se množí spekulace, že s odchodem Steva Jobse odešel i inovativní duch celé společnosti – to ukáže až čas.

- *Používání výrobků Applu v uměleckých profesích*

Díky jednoduchému a graficky zaměřenému ovládání se počítače Applu rozšířily do mnoha profesních a zejména uměleckých odvětví. Díky bezpočtu aplikací využívají notebooky Applu například hudebníci ve studiích, ale i při živých vystoupeních. iMacy se velice často používají při zpracovávání hudby

¹⁶⁸ MANTLE, Jonathan. *Firmy, které změnily svět*. Líbeznice: Víkend, 2011, 208 s. ISBN 978-80-7433-042-1. s. 175

¹⁶⁹ *Bgr.com* [online]. 29.7.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple's iPhone accounted for 66% of Q2 smartphone profit among top vendors. Dostupné z WWW: <<http://www.bgr.com/2011/07/29/apples-iphone-accounted-for-66-of-q2-smartphone-profit-among-top-vendors/>>.

v nahrávacích studiích nebo při stříhu digitálního filmového materiálu. V mnoha těchto oborech mají přístroje Applu silnou pozici.

7.2. Slabé stránky

- *Vysoká cena*

Je otázkou, zda se vysoká cena, kterou Apple za své produkty požaduje, dá považovat za slabou stránku, neboť v současnosti s ní Apple (a potažmo jeho zákazníci) nemají problém. Ovšem se stále se zvětšující konkurencí se vysoká cena může ukázat jako nevýhodná. Zkušenosti s takovou situací již Apple má – v 80. letech několik jeho produktů, jakkoliv revolučních, propadlo právě díky ceně.

- *Kompatibilita*

Jednou z největších slabých stránek ve smyslu podílu na trhu (a ačkoli Apple z ní činí svou největší přednost) je malá kompatibilita s jinými zařízeními nebo programy. I to bylo v 80. letech jedním z důvodů neúspěchu jinak kvalitních počítačů. Zatímco Apple stále váže většinu svých programů na svá zařízení, konkurence jde opačnou cestou – např. Google naopak prosazuje otevřenost počítačového a mobilního světa a na vývoji aplikací a zařízení spolupracuje s jinými společnostmi. Největší softwarový rival Microsoft trh ovládl právě díky univerzálnosti svého softwaru a kompatibilitě s produkty všech výrobců. Ovšem stejně jako u ceny, i zde je záhodno polemizovat o zařazení do slabých stránek, jelikož Applu se podařilo stát se takto úspěšnou společností i bez kompatibilních produktů. Navíc v poslední době alespoň do určité míry jistou kompatibilitu vykázal, např. na iMacy je možné nainstalovat operační systém Windows nebo balík Microsoft Office, na Windows je možné instalovat iTunes apod.

- *Nezájem o malé trhy*

Apple je velkým hráčem ve velkých zemích, ovšem země, jako např. Česká republika, tuto společnost v podstatě nezajímají, jelikož ty mizivé desítiny procent příjmů, které z těchto malých trhů plynou, nepovažují za důležité. Na takových trzích samozřejmě převažuje konkurence.

- *Vnímání Steve Jobs = Apple Inc.*

Image Applu je z velké části vybudována okolo osoby Steva Jobse a je možné, že jeho smrt bude v dlouhodobém měřítku znamenat ztrátu zájmu a ztotožnění se s Applem a jeho produkty. Právě on byl chápán jako hnací motor a chrlič nápadů a jeho smrt by takto vnímanou skutečnost narušit. To však ukáže až čas, tržní výsledky Applu bezprostředně po jeho smrti zatím sestupnou tendenci nevykázaly.

7.3. Příležitosti

- *Široký trh*

Trh se spotřební elektronikou je velmi široký a Apple dokázal vždy dobře odhadnout, kterým směrem se vydat. V současné době se se svým Apple TV snaží prosadit na trhu internetového vysílání, proslýchá se také, že pracuje na první generaci televizoru. Apple má stále co nabídnout a jistě o něm uslyšíme na dalších rozvíjejících se trzích.

- *Potenciál produktů v různých odvětvích*

Ohromný úspěch iPhonů nebyl způsoben jen mladými lidmi, kterým připadaly „cool“ – iPhone se díky svým funkcím a praktičnosti začal hojně používat i v pracovních a manažerských kruzích.¹⁷⁰ Praktičnost tabletů zase naskýtá prostor pro využívání iPadu pro vzdělávací nebo lékařské účely, nemluvě o potenciálu herního průmyslu.

7.4. Hrozby

- *Konkurence*

Informační a komunikační technologie jsou nejrychleji se rozvíjejícím odvětvím. Na trh vstupuje mnoho hráčů, kteří by mohli Apple v jeho postavení

¹⁷⁰ *Mobile-workforce-project.ipass.com* [online]. [cit. 2012-6-21]. iPass Global Mobile Workforce Report - Q2 2012. Dostupné z WWW: < <http://mobile-workforce-project.ipass.com/reports/q2-report-2012>>.

ohrožit, a to zejména nižší cenou. Apple v současné době určité trhy ovládá, to ovšem neznamená, že na ně během příštích několika let nemůže přijít firma nebo produkt, který převezme jeho místo.

- *Kontroverze o pracovních podmínkách zaměstnanců*

V posledních letech se objevilo několik zpráv o neadekvátních podmínkách pracovníků v továrnách, které produkty Applu vyrábějí. Jmenovitě jde o továrny společnosti Foxconn a Inventec. V takové továrně Foxconnu údajně pracuje až 200 000 lidí na výrobě iPodů. Tito lidé pracují až 15 hodin denně, s minimálním platem a v továrně musí dokonce i spát; v nedávné době tam také došlo k několika sebevraždám. Zprávy o nelidském zacházení se zaměstnanci v těchto továrnách by mohly ohrozit appleovskou image. Z té by tak mohl zmizet lidský charakter, který spotřebitelům imponuje, a představy, že nejpopulárnější produkty současnosti vznikají takovým způsobem, by mohly reálně ohrozit appleovskou fanouškovskou základnu a odradit potenciální zákazníky.

- *Absence charismatického leadera*

Jednou z největších hrozeb pro Apple by mohlo být vakuum, které vzniklo po smrti Steva Jobse. Jelikož image této společnosti byla z velké části založená na postavě charismatického leadera, jeho absence by mohla mít negativní dlouhodobé důsledky. Po Jobsovi nastoupivší Tim Cook bude mít v tomto ohledu velmi těžkou pozici.

- *Viry*

Ačkoli se o operačním systému Mac OS mluví jako o protiváze viry zranitelného Windowsu, někteří odborníci mu díky stále rostoucí oblibě produktů Applu předpovídají podobný „osud“. To jen podporuje fakt, že většina uživatelů Mac OS nepoužívá žádný antivirový program. Dá se proto očekávat, že viry na Mac OS, které se objevily v nedávné době, byly pouze jakýmsi předvojem budoucího dění. Apple by měl tedy intenzivně pracovat na ochraně svého operačního systému v budoucnosti.

- *Patentové spory*

S rostoucí konkurencí na trhu se také v médiích objevilo mnoho zpráv o soudních bitvách o patenty na využívané technologie. Apple vede nesčetné soudní spory se společnostmi jako Microsoft, Hewlett-Packard nebo Samsung. Čelí například nařčením z porušování patentových práv na dotykový displej, bezdrátové technologie, digitální zobrazování atd. Nejčerstvějším sporem je patentová válka se Samsungem o technologie využívané ve smartphonech a tabletech, kdy se obě společnosti navzájem obviňují a žalují z nejrůznějších porušování dohod a patentových práv. Nutno dodat, že tyto dvě firmy jsou v současnosti největšími konkurenty v těchto odvětvích, takže je nepravděpodobné, že by tyto spory skončily nějakými dohodami – pravděpodobně budeme svědky dlouhé ostré bitvy s nejasným koncem. Všechny tyto spory, z nichž některé se táhnou už řadu let, by v případě prohry mohly vést k výraznému tržnímu oslabení Applu.

Závěr

Žijeme v době, která je z velké části určována a poháněna informačními technologiemi. Ještě před nějakými třiceti lety si většina z nás jejich současný rozmach nedokázala představit. Někteří ovšem ano – a právě ti stáli na počátku této informační revoluce, nastartovali ji a určovali směr, kterým se vydávala. Takoví byli i zakladatelé společnosti Apple. Ta se i přes své skromné začátky vypracovala v jednu z největších a nejznámějších technologických společností na světě, a ačkoli byla tato cesta trnitá a Apple na ní musel mnohokrát o své místo a vlastně i samotnou existenci bojovat, v současné době lze jednoznačně říci, že Apple byl nakonec úspěšný. Jeho pád a následné vzkříšení vešlo do dějin byznysu jako jeden z největších zvrátů v historii a i přes veliké obtíže se této společnosti nakonec podařilo vytvořit značku, která v očích mnoha lidí charakterizuje nejen celá technologická odvětví, ale i životní styl a hodnoty.

Právě to, jakým způsobem byla tato značka budována, jsem se pokusil objasnit v této práci. Apple vždy používal strategie, jimiž se odlišoval od ostatních, a to zejména originalitou designu a hodnot. Od počátků byli její zaměstnanci přesvědčeni o kvalitě svých výrobků, což se jim dodnes daří přenášet na své zákazníky. Pokusil jsem se také nastínit, jaké jsou silné a slabé stránky současné podoby Applu, a také zhodnotit jeho postavení vůči konkurenci. To se v současné době jeví jako neotřesitelné, ovšem jen čas a rychle se vyvíjející trh ukáže, zda Apple nepoškodí nekonečné patentové války, malá kompatibilita jeho produktů s výrobky ostatních značek, a zda jsou v jeho řadách lidé, kteří ho budou zásobovat nápady a vizemi tak, jak to dělal Steve Jobs. Během této analýzy se také potvrdil počáteční předpoklad, že právě on byl klíčovou postavou tohoto úspěchu. Ačkoli se jistě najdou lidé, kteří budou o jeho skutečném významu pro Apple pochybovat, ve výsledku je důležité pouze to, co říká Thomasův teorém – ať už je skutečnost jakákoli, lidé Jobsovy zásluhy považují za skutečné – a skutečné jsou i následky: v tomto případě se rovnají titulu největší technologické společnosti na světě, miliardovým ziskům a kultovnímu statusu.

Apple v současnosti prochází neúspěšnějším obdobím za celou svou historii. Pokud bude i nadále pokračovat tak, jak to dělá poslední dekádu, rozhodně se s logem nakousnutého jablka nepřestaneme v nejbližší budoucnosti setkávat.

Použitá literatura

Bibliografie

AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.

ELLIOT, Jay a William L SIMON. *Cesta Steva Jobse: iLeadership pro novou generaci*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7252-361-0.

ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8.

KAHNEY, Leander. *Jak myslí Steve Jobs*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 280 s. ISBN 978-80-251-2361-4.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

LASHINSKY, Adam. *Inside Apple: How America's Most Admired--and Secretive--Company Really Works*. [ebook]. Grand Central Publishing, 2012. ISBN 1455512176. Dostupné z WWW: <http://www.ebook3000.com/mobile-ebooks/Inside-Apple--How-America-s-Most-Admired--and-Secretive--Company-Really-Works_154644.html>.

LINZMAYER, Owen W. *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*. [Rev. 2nd ed.]. San Francisco, Calif.: No Starch Press, c2004, x, 323 p. ISBN 15-932-7010-0.

MANTLE, Jonathan. *Firmy, které změnily svět*. Líbeznice: Víkend, 2011, 208 s. ISBN 978-80-7433-042-1.

OGILVY, David. *Ogilvy o reklamě*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 223 s. ISBN 978-80-7261-154-6.

OLINS, Wally. *O značkách*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009, 253 s. Zip, sv. 14. ISBN 978-807-3632-618.

PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Strategické řízení značky: Brand management*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000, 148 s. ISBN 80-861-1927-0.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. Zip, sv. 14. ISBN 80-247-0564-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

YOUNG, Jeffrey S a William L SIMON. *ICon: Steve Jobs, the greatest second act in the history of business*. [Rev. 2nd ed.]. Hoboken, NJ: Wiley, c2005, vii, 359 p. ISBN 04-717-2083-6.

Internetové zdroje

Apple.com [online]. 3.4.2008 [cit. 2012-6-21]. iTunes Store Top Music Retailer in the US. Dostupné z WWW: <<http://www.apple.com/pr/library/2008/04/03iTunes-Store-Top-Music-Retailer-in-the-US.html>>.

Apple.com [online]. 6.6.2005 [cit. 2012-3-29]. Apple to Use Intel Microprocessors Beginning in 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.apple.com/pr/library/2005/06/06Apple-to-Use-Intel-Microprocessors-Beginning-in-2006.html>>.

ARTHUR, Charles. *Guardian.co.uk* [online]. 28.4.2011 [cit. 2012-6-21]. Microsoft falls behind Apple for first time in 20 years. Dostupné z WWW: <<http://www.guardian.co.uk/technology/2011/apr/28/microsoft-falls-behind-apple>>.

AUSICK, Paul. *247wallst.com* [online]. 11.4.2012 [cit. 2012-6-21]. Apple Tops Brand Loyalty Survey (AAPL, KO, GOOG, AMZN, SBUX, TGT, MSFT). Dostupné z WWW: <<http://247wallst.com/2012/04/11/apple-tops-brand-loyalty-survey-aapl-ko-goog-amzn-sbux-tgt-msft/>>.

Bbc.co.uk [online]. 2.3.2011 [cit. 2012-6-21]. iPad 2 tablet launched by Apple's Steve Jobs. Dostupné z WWW: <<http://www.bbc.co.uk/news/technology-12620077>>.

BERTOLUCCI, Jeff. *Pcworld.com* [online]. 29.11.2010 [cit. 2012-6-21]. The Tech Brands You Can Trust. Dostupné z WWW: <http://www.pcworld.com/article/211074/the_tech_brands_you_can_trust.html>.

Bgr.com [online]. 29.7.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple's iPhone accounted for 66% of Q2 smartphone profit among top vendors. Dostupné z WWW: <<http://www.bgr.com/2011/07/29/apples-iphone-accounted-for-66-of-q2-smartphone-profit-among-top-vendors/>>.

Blog.nielsen.com [online]. 28.7.2011 [cit. 2012-6-21]. In U.S. Smartphone Market, Android is Top Operating System, Apple is Top Manufacturer. Dostupné z WWW: <<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/?p=28516>>.

- CARR, Austin. *Fastcompany.com* [online]. 5.10.2011 [cit. 2012-6-21]. The First Time I Met Steve Jobs... Dostupné z WWW: <http://www.fastcompany.com//1776100/the-first-time-i-met-steve-jobs#disqus_thread>.
- CHAFFIN, Bryan. *Macobserver.com* [online]. 22.9.2011 [cit. 2012-6-21]. Gartner Projects Apple to Rule Tablet Market Through 2015. Dostupné z WWW: <http://www.macobserver.com/tmo/article/gartner_projects_apple_to_rule_tablet_market_through_2015/>.
- CLIFFORD, Stephanie. *Nytimes.com* [online]. 14.6.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple Stores Chief to Take the Helm at J.C. Penney. Dostupné z WWW: <http://www.nytimes.com/2011/06/15/business/economy/15shop.html?_r=1>.
- DKUMAR, M. *Instantshift.com* [online]. 29.1.2009 [cit. 2012-6-21]. 20 Corporate Brand Logo Evolution. Dostupné z WWW: <<http://www.instantshift.com/2009/01/29/20-corporate-brand-logo-evolution/>>.
- ELLIOT, Stuart. *Nytimes.com* [online]. 14.3.1995 [cit. 2012-6-21]. THE MEDIA BUSINESS: Advertising; A new ranking of the '50 best' television commercials ever made. Dostupné z WWW: <<http://www.nytimes.com/1995/03/14/business/media-business-advertising-new-ranking-50-best-television-commercials-ever-made.html>>.
- ESADE, F. G. A brand building literature review. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1-25.s 10. 2000 [cit. 2011-29-04] Dostupné z WWW:http://www.brandchannel.com/images/papers/257_a_brand_building_literature_review.pdf.
- EVANS, Jonny. *Abcnews.go.com* [online]. 16.10.2007 [cit. 2012-6-21]. Greenpeace Slams iPhone. Dostupné z WWW: <<http://abcnews.go.com/Technology/PCWorld/story?id=3731164#.T-OSXZG8DRw>>.
- FISH, Adam. *Savageminds.org* [online]. 31.10.2011 [cit. 2012-6-21]. Forget Steve Jobs. Dostupné z WWW: <<http://savageminds.org/2011/08/31/forget-steve-jobs/>>.
- Flickr.com* [online]. [cit. 2012-6-21]. Apple I Computer. Dostupné z WWW: <<http://www.flickr.com/photos/78147607@N00/281712899>>.
- Freebit.cz* [online]. 28.12.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple iPad 3 již 24. února 2012? Dostupné z WWW: <<http://freebit.cz/apple-ipad-3-snad-prijde-24-unora-2012/>>.
- Ft.com* [online]. 24.6.2011 [cit. 2012-3-28]. FT Global 500. Dostupné z WWW: <<http://www.ft.com/intl/cms/f808f946-ef56-11e0-918b-00144feab49a.pdf>>.
- Gartner.com* [online]. 13.7.2011 [cit. 2012-6-21]. Gartner Says Worldwide PC Shipments Increased 2.3 Percent in Second Quarter of 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1744216l>>.

Gartner.com [online]. 11.1.2012 [cit. 2012-6-21]. Gartner Says Worldwide PC Shipments in Fourth Quarter of 2011 Declined 1.4 Percent; Year-End Shipments Increased 0.5 Percent. Dostupné z WWW: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1893523>>.

Gartner.com [online]. 11.8.2011 [cit. 2012-6-21]. Gartner Says Sales of Mobile Devices in Second Quarter of 2011 Grew 16.5 Percent Year-on-Year; Smartphone Sales Grew 74 Percent. Dostupné z WWW: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1764714>>.

GOODSON, Scott. *Forbes.com* [online]. 27.11.2011 [cit. 2012-6-21]. Is Brand Loyalty the Core to Apple's Success?. Dostupné z WWW: <<http://www.forbes.com/sites/marketshare/2011/11/27/is-brand-loyalty-the-core-to-apples-success-2/>>.

HUGHES, Neil. *Appleinsider.com* [online]. 9.2.2012 [cit. 2012-6-21]. Apple now worth more than Google and Microsoft combined. Dostupné z WWW: <http://www.appleinsider.com/articles/12/02/09/apple_now_worth_more_than_google_and_microsoft_combined.html>.

Iphone-wallpapers.us [online]. [cit. 2012-6-21]. Think different iPhone wallpaper. Dostupné z WWW: <<http://iphone-wallpapers.us/wallpaper/?id=713>>.

JANEČEK, Vláďa. *Superapple.cz* [online]. 13.5.2011 [cit. 2012-6-21]. Think Different: kampaň, která pomohla Applu zpět na výsluní. Dostupné z WWW: <<http://superapple.cz/2011/05/think-different-kampan-ktera-pomohla-applu-zpet-na-vysluni/>>.

LASHINSKY, Adam. *Tech.fortune.cnn.com* [online]. 25.8.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple's core: Who does what. Dostupné z WWW: <<http://tech.fortune.cnn.com/2011/08/25/apples-core-who-does-what/>>.

LASHINSKY, Adam. *Tech.fortune.cnn.com* [online]. 25.8.2011 [cit. 2012-6-21]. How Apple works: Inside the world's biggest startup. Dostupné z WWW: <<http://tech.fortune.cnn.com/2011/08/25/how-apple-works-inside-the-worlds-biggest-startup/>>.

Linuxfordevices.com [online]. 19.1.2012 [cit. 2012-6-21]. Linux gains share on enterprise servers -- and desktops, too. Dostupné z WWW: <<http://www.linuxfordevices.com/c/a/News/Linux-Foundation-enterprise-Linux-survey-plus-Net-Applications-desktop-stats/>>.

Lowendmac.com [online]. [cit. 2012-6-21]. The Macintosh a.k.a. Macintosh 128K. Dostupné z WWW: <<http://lowendmac.com/compact/original-macintosh-128k.html>>.

LOWENSOHN, Josh. *Cbsnews.com* [online]. 24.1.2012 [cit. 2012-6-21]. Apple Q1 earnings soar on monster iPhone sales. Dostupné z WWW: <http://www.cbsnews.com/8301-205_162-57365140/apple-q1-earnings-soar-on-monster-iphone-sales/>.

Madboxpc.com [online]. 17.8.2008 [cit. 2012-6-21]. A 10 años del iMac. Dostupné z WWW: <<http://www.madboxpc.com/a-10-anos-del-imac/>>.

MALLEY, Aidan. *Appleinsider.com* [online]. 12.4.2007 [cit. 2012-6-21]. Apple Inc. scores trademark coup with Beatles' label logos. Dostupné z WWW: <http://www.appleinsider.com/articles/07/04/12/apple_inc_scores_trademark_coup_with_beatles_label_logos.html>.

MARKOFF, John. *Nytimes.com* [online]. 9.1.2007 [cit. 2012-6-21]. New Mobile Phone Signals Apple's Ambition. Dostupné z WWW: <http://www.nytimes.com/2007/01/09/technology/09cnd-iphone.html?_r=2>.

Mashable.com [online]. 14.3.2012 [cit. 2012-6-21]. iPad Is Still the King of Tablets, But Kindle Fire and Others Are Catching Up [STUDY]. Dostupné z WWW: <<http://mashable.com/2012/03/14/ipad-kindle-fire-market-share/>>.

MELANSON, Donald. *Engadget.com* [online]. 4.10.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple: 16 billion iTunes songs downloaded, 300 million iPods sold. Dostupné z WWW: <<http://www.engadget.com/2011/10/04/apple-16-billion-itunes-songs-downloaded-300-million-ipods-sol/>>.

MIKULKA, Milan. *Byznys.ihned.cz* [online]. 3.5.2012 [cit. 2012-6-21]. Nokia dostává od Applu z každého iPhoneu 8 eur, teď chce peníze od dalších výrobců. Dostupné z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-evropa/c1-55689980-nokia-dostava-od-applu-z-kazdeho-iphonu-8-eur-ted-chce-penize-od-dalsich-vyrobcu>>.

Minneapolisfed.org [online]. [cit. 2012-3-28]. Consumer Price Index (estimate) 1800–2012. Dostupný z WWW: <http://www.minneapolisfed.org/community_education/teacher/calc/hist1800.cfm>.

Mobile-workforce-project.ipass.com [online]. [cit. 2012-6-21]. iPass Global Mobile Workforce Report - Q2 2012. Dostupné z WWW: <<http://mobile-workforce-project.ipass.com/reports/q2-report-2012>>.

Money.cnn.com [online]. 3.3.2008 [cit. 2012-6-21]. Top 20 Most Admired Companies. Dostupné z WWW: <http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0802/gallery.mostadmired_top20.fortune/index.html>.

News.bbc.co.uk [online]. 18.1.2006 [cit. 2012-6-21]. Apple enjoys ongoing iPod demand. Dostupné z WWW: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4625262.stm>>.

Novinky.cz [online]. 20.3.2012 [cit. 2012-3-28]. Nový iPad trhá prodejní rekordy, Apple prodal už tři milióny tabletů. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/internet-a-pc/hardware/262360-novy-ipad-trha-prodejni-rekordy-apple-prodal-uz-tri-miliony-tabletu.html>>.

Ntmarketing.hubpages.com [online]. [cit. 2012-6-21]. Our deep perception with Apple Products. Dostupné z WWW: <<http://ntmarketing.hubpages.com/hub/Our-deep-perception-with-Apple-Products>>.

Oldcomputers.net [online]. [cit. 2012-6-21]. Dostupné z WWW:
<<http://oldcomputers.net/ibm5150.html>>.

QUILTY-HARPER, Conrad. *Blogs.telegraph.co.uk* [online]. 6.10.2011 [cit. 2012-6-21]. Steve Jobs at Apple: a relentless rise in graphs and charts. Dostupné z WWW: <<http://blogs.telegraph.co.uk/news/conradquiltyharper/100109074/steve-jobs-at-apple-a-relentless-rise-in-graphs-and-charts/>>.

RAY, Tiernan. *Online.barrons.com* [online]. 28.1.2012 [cit. 2012-6-21]. Cook's Earnings Day: the iPhone Is the Apple Story. Dostupné z WWW: <<http://online.barrons.com/article/SB50001424052748704895604577178941793216900.html>>.

ROONEY, Ben. *Money.cnn.com* [online]. 25.1.2012 [cit. 2012-6-21]. Apple tops Exxon as most valuable company. Dostupné z WWW: <http://money.cnn.com/2012/01/25/markets/apple_stock/?hpt=hp_t2>.

Sec.gov [online]. [cit. 2012-6-21]. APPLE INC. Dostupné z WWW: <<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000119312511282113/d220209d10k.htm>>.

STUART, Elizabeth. *Deseretnews.com* [online]. 12.10.2011 [cit. 2012-6-21]. Steve Jobs' philanthropy: Did he give anonymously or not at all?. Dostupné z WWW: <<http://www.deseretnews.com/article/700187536/Steve-Jobs-philanthropy-Did-he-give-anonymously-or-not-at-all.html?pg=1>>.

SULLIVAN, Mark. *Pcworld.com* [online]. 6.12.2011 [cit. 2012-6-21]. Desktop PC Reliability and Satisfaction: Dell and HP Home PCs Get Poor Grades. Dostupné z WWW: <http://www.pcworld.com/article/244481/desktop_pc_reliability_and_satisfaction_dell_and_hp_home_pcs_get_poor_grades.html>.

Thenextweb.com [online]. [cit. 2012-6-21]. Apple has sold 300M iPods, currently holds 78% of the music player market. Dostupné z WWW: <<http://thenextweb.com/apple/2011/10/04/apple-has-sold-300m-ipods-currently-holds-78-of-the-music-player-market/>>.

Tpe-ppc-apple-e-monsite.com [online]. [cit. 2012-6-21]. Apple in history. Dostupné z WWW: <<http://tpe-ppc-apple.e-monsite.com/en/pages/aaaa/>>.

Upload.wikimedia.org [online]. [cit. 2012-6-21]. Dostupné z WWW: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/bc/IPod_Line.png>.

VIRKI, Tarmo. *Reuters.com* [online]. 24.11.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple ahead in mobile loyalty: Gfk research firm. Dostupné z WWW: <<http://www.reuters.com/article/2011/11/25/us-cellphones-study-idUSTRE7AO00420111125>>.

WAUGH, Rob. *Dailymail.co.uk* [online]. 6.2.2012 [cit. 2012-6-21]. Apple's iPhone business is now bigger than whole of Microsoft. Dostupné z WWW: <<http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2097106/Apples-iPhone-business-bigger-Microsoft.html>>.

WILSON, A. N. *Dailymail.co.uk* [online]. 7.10.2011 [cit. 2012-6-21]. Brilliant, yes, but he wasn't an Einstein. Dostupné z WWW: <<http://www.dailymail.co.uk/debate/article-2046237/Steve-Jobs-dead-Brilliant-yes-wasnt-Einstein.html>>.

Youtube.com [online]. 30.1.2006 [cit. 2012-6-21]. The First iMac Introduction. Dostupné z WWW: <<http://www.youtube.com/watch?v=0BHPtoTctDY>>.

Zdnet.com [online]. 6.2.2012 [cit. 2012-6-21]. The Apple fanboy problem. Dostupné z WWW: <<http://www.zdnet.com/blog/violetblue/the-apple-fanboy-problem/1038>>.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vývoj loga Apple (obrázek)

Příloha č. 2: Slogan „Byte into an Apple“ (obrázek)

Příloha č. 3: Slogan „Think different“ (obrázek)

Příloha č. 4: Ukázka reklamní kampaně „Think different“ (obrázek)

Příloha č. 5: Apple I (obrázek)

Příloha č. 6: První generace počítače Macintosh (obrázek)

Příloha č. 7: Původní počítač iMac (obrázek)

Příloha č. 8: Současná produktová řada iPod (obrázek)

Příloha č. 9: iPhone 4S (obrázek)

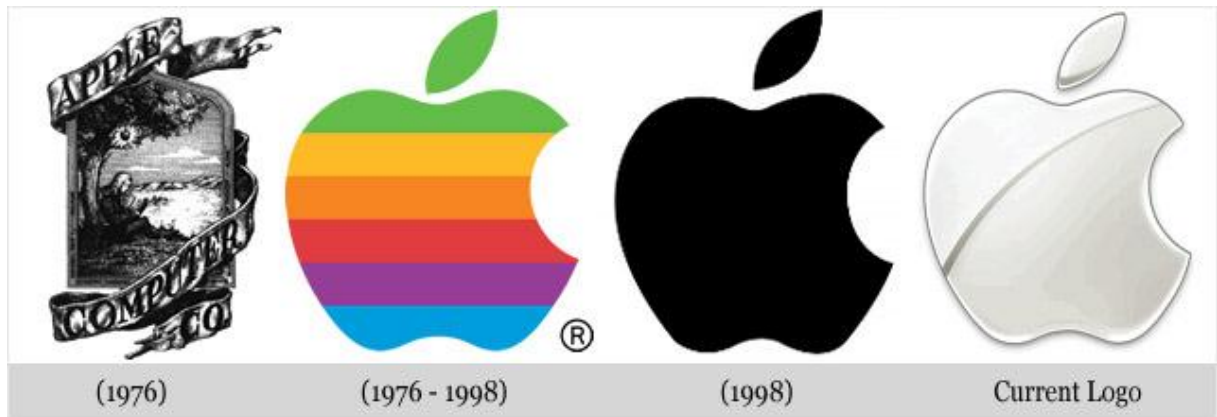
Příloha č. 10: iPad 3 (obrázek)

Příloha č. 11: Schéma vedení Applu (obrázek)

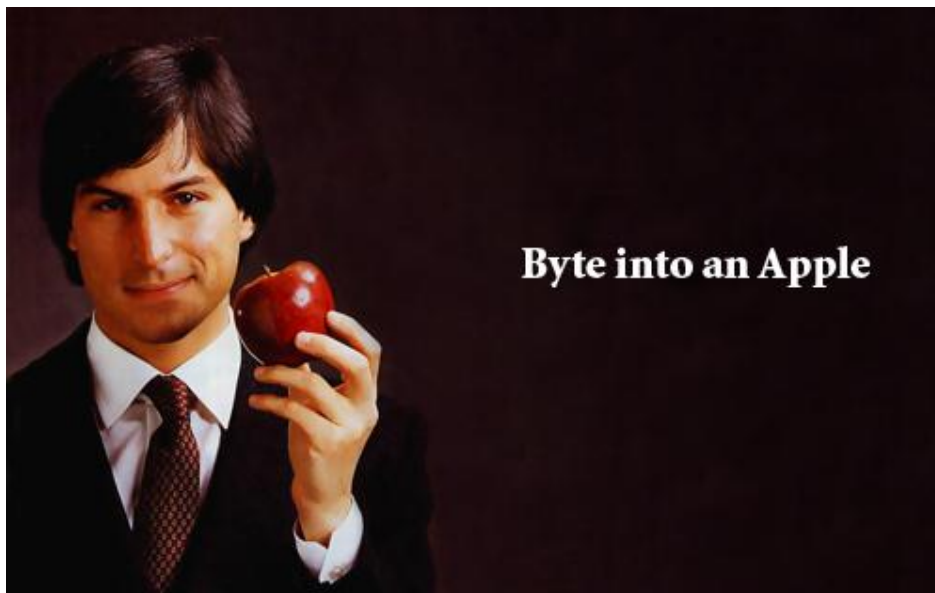
Příloha č. 12: Vývoj ceny akcií po Jobsově návratu do čela společnosti (graf)

Přílohy

Příloha č. 1: Vývoj loga Apple (obrázek) ¹⁷¹



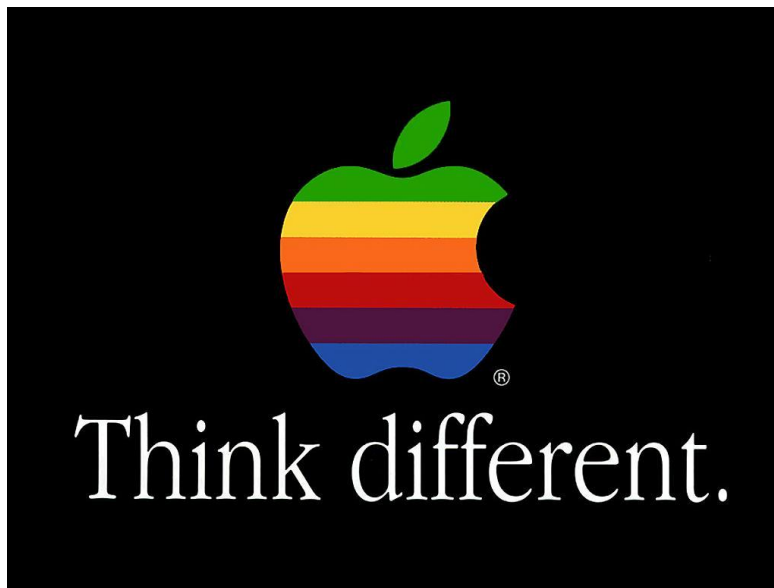
Příloha č. 2: Slogan „Byte into an Apple“ (obrázek) ¹⁷²



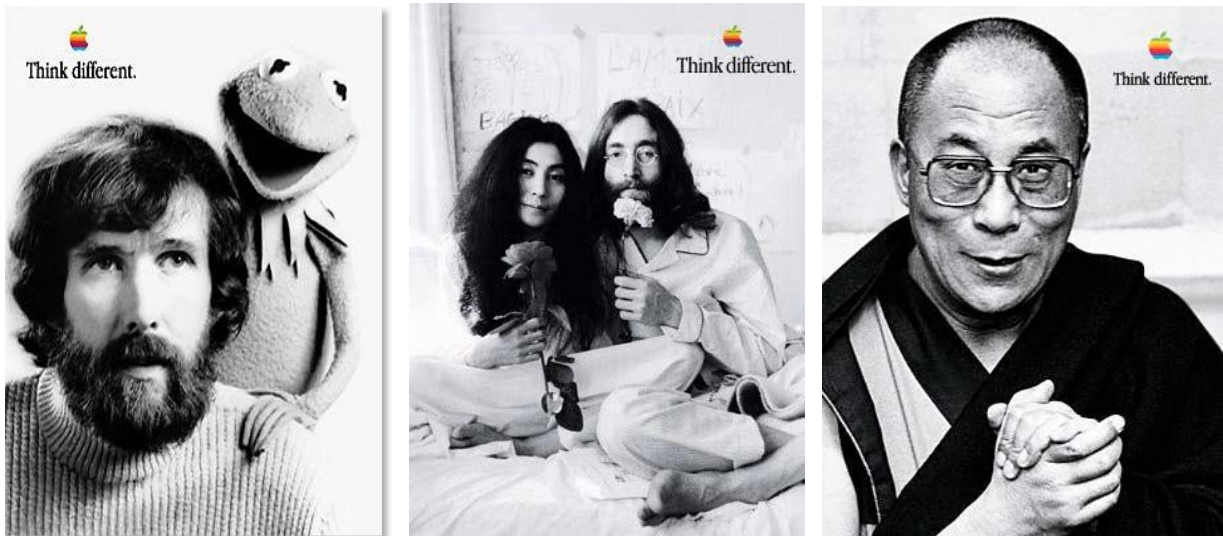
¹⁷¹ DKUMAR, M. *Instantshift.com* [online]. 29.1.2009 [cit. 2012-6-21]. 20 Corporate Brand Logo Evolution. Dostupné z WWW: <<http://www.instantshift.com/2009/01/29/20-corporate-brand-logo-evolution/>>.

¹⁷² *Tpe-ppc-apple-e-monsite.com* [online]. [cit. 2012-6-21]. Apple in history. Dostupné z WWW: <<http://tpe-ppc-apple.e-monsite.com/en/pages/aaaa/>>.

Příloha č. 3: Slogan „Think different“ (obrázek) ¹⁷³



Příloha č. 4: Ukázka reklamní kampaně „Think different“ (obrázek) ¹⁷⁴



¹⁷³ *iphone-wallpapers.us* [online]. [cit. 2012-6-21]. Think different iPhone wallpaper. Dostupné z WWW: <<http://iphone-wallpapers.us/wallpaper/?id=713>>.

¹⁷⁴ JANEČEK, Vláďa. *Superapple.cz* [online]. 13.5.2011 [cit. 2012-6-21]. Think Different: kampaň, která pomohla Applu zpět na výsluní. Dostupné z WWW: <<http://superapple.cz/2011/05/think-different-kampan-ktera-pomohla-applu-zpet-na-vysluni/>>.

Příloha č.5: Apple I (obrázek) ¹⁷⁵



Příloha č. 6: První generace počítače Macintosh (obrázek) ¹⁷⁶



¹⁷⁵ *Flickr.com* [online]. [cit. 2012-6-21]. Apple I Computer. Dostupné z WWW: <<http://www.flickr.com/photos/78147607@N00/281712899>>.

¹⁷⁶ *Lowendmac.com* [online]. [cit. 2012-6-21]. The Macintosh a.k.a. Macintosh 128K. Dostupné z WWW: <<http://lowendmac.com/compact/original-macintosh-128k.html>>.

Příloha č. 7: Původní počítač iMac (obrázek) ¹⁷⁷



Příloha č. 8: Současná produktová řada iPod (obrázek) ¹⁷⁸



¹⁷⁷ *Madboxpc.com* [online]. 17.8.2008 [cit. 2012-6-21]. A 10 años del iMac. Dostupné z WWW: <<http://www.madboxpc.com/a-10-anos-del-imac/>>

¹⁷⁸ *Upload.wikimedia.org* [online]. [cit. 2012-6-21]. Dostupné z WWW: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/bc/iPod_Line.png>.

Příloha č.9: iPhone 4S ¹⁷⁹



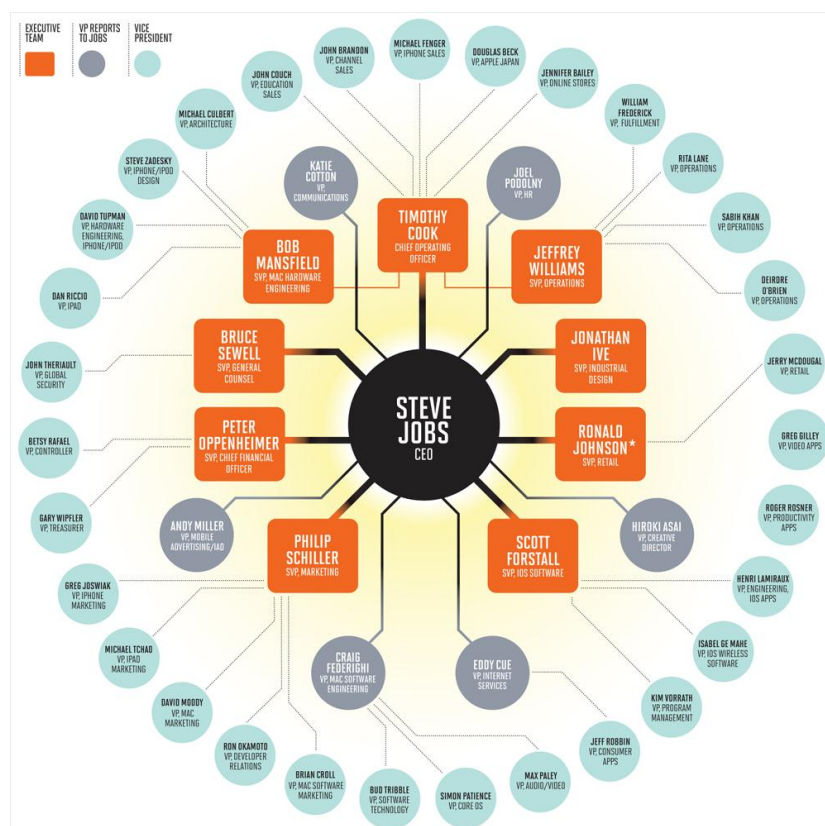
Příloha č. 10: iPad 3 ¹⁸⁰



¹⁷⁹ 1-2umobil.cz [online]. [cit. 2012-6-21]. Dostupné z WWW: <http://www.1-2umobil.cz/shop/index.php?main_page=product_info&products_id=2553>

¹⁸⁰ Freebit.cz [online]. 28.12.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple iPad 3 již 24. února 2012? Dostupné z WWW: <<http://freebit.cz/apple-ipad-3-snad-prijde-24-unora-2012/>>

Příloha č. 11: Schéma vedení Applu (obrázek) ¹⁸¹



¹⁸¹ LASHINSKY, Adam. Tech.fortune.cnn.com [online]. 25.8.2011 [cit. 2012-6-21]. Apple's core: Who does what. Dostupné z WWW: <<http://tech.fortune.cnn.com/2011/08/25/apples-core-who-does-what/>>.

Příloha č. 12: Vývoj ceny akcií Applu po Jobsově návratu do čela společnosti (graf)¹⁸²



¹⁸² QUILTY-HARPER, Conrad. *Blogs.telegraph.co.uk* [online]. 6.10.2011 [cit. 2012-6-21]. Steve Jobs at Apple: a relentless rise in graphs and charts. Dostupné z WWW: <<http://blogs.telegraph.co.uk/news/conradquiltyharper/100109074/steve-jobs-at-apple-a-relentless-rise-in-graphs-and-charts/>>.