

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Diplomová práce

2024

Mgr. Pavla Procházková

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Fenomén IKEA: Filozofie marketingu a strategické
komunikace od počátků do současnosti**

Diplomová práce

Autor práce: Mgr. Pavla Procházková

Studijní program: Strategická komunikace

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 28. 12. 2023

Pavla Procházková

Bibliografický záznam

PROCHÁZKOVÁ, Pavla. *Fenomén IKEA: Filozofie marketingu a strategické komunikace od počátků do současnosti*. Praha, 2024. 101 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Rozsah práce: 123 592 znaků

Abstrakt

Cílem diplomové práce s názvem „**Fenomén IKEA: Filozofie marketingu a strategické komunikace od počátků do současnosti**“ je vysledovat, jaké hlavní myšlenky stály u zrodu fenoménu IKEA, jakou strategii a jaké komunikační nástroje používal v počátcích firmy její zakladatel Ingvar Kamprad. Přičemž nejde pouze o počáteční vizi firmy, charakteristickým znakem marketingu a komunikace firmy IKEA je fakt, že působí na klienty v dlouhodobém horizontu, jedná se vlastně o proces dlouholeté série komunikačních postupů zaměřených na klienty. IKEA je hodnocena i jako pionýr interní komunikace. K filozofii budování firmy patří orientace na rodinu, domov, na řešení otázek a problémů všedního každodenního života, hledání racionálních řešení, udržení dostupné ceny výrobků při zachování dobré kvality, snaha udržet se „in“ díky modernímu designu. V teoretické části seznamuje práce obecně s významem a úlohou strategické komunikace obchodních firem a s jejími jednotlivými aspekty. V praktické části zodpovídá diplomová práce na základě kvalitativního výzkumu a pomocí analýzy zdrojového materiálu otázku, jaké vize, jaký styl komunikace (se zákazníky, spolupracovníky, zaměstnanci) a jaké marketingové nástroje byly v počátcích fungování firmy IKEA určující pro pozdější celosvětovou prosperitu a oblibu této firmy a popisuje, jakým způsobem a v jakých podobách fungují v dnešní době, ve zcela odlišných společenských podmínkách.

Abstract

The aim of the diploma thesis entitled "The IKEA Phenomenon: Philosophy of Marketing and Strategic Communication from the Early Days to the Present" is to trace the main ideas behind the creation of the IKEA phenomenon, to trace what strategy and communication tools were used by its founder Ingvar Kamprad in the beginnings of the company. While it is not only about the initial vision of the company, a characteristic feature of IKEA's marketing and communication is the fact that it affects clients in the long term, it is a process of a long-term series of client-oriented communication procedures. IKEA is also rated as a pioneer of internal communication. The philosophy of building the company includes orientation towards the family and the home, solving questions and problems of everyday life, searching for rational solutions, keeping the price of products affordable while maintaining good quality, trying to stay "in" thanks to modern design. In the theoretical part, the thesis generally

introduces the meaning and role of strategic communication of business companies and its individual aspects. In the practical part, the diploma thesis, based on qualitative research and with the help of analysis of source material, answers the question of what vision, what style of communication (with customers, colleagues, employees) and what marketing tools were at the beginning of IKEA's operation determining the later worldwide prosperity and popularity of this company and describes how and in what forms they function nowadays, in completely different social conditions.

Klíčová slova

IKEA, firemní marketing, strategická komunikace, komunikace firem, IKEA marketing, strategie IKEA, filozofie marketingu, Ingvar Kamprad, nábytkářská firma, komunikace konglomerátu

Keywords

IKEA, corporate marketing, strategic communication, corporate communication, IKEA marketing, IKEA strategy, marketing philosophy, Ingvar Kamprad, furniture company, conglomerate communication

Název práce/Title

Fenomén IKEA: Filozofie marketingu a strategické komunikace od počátků do současnosti
The IKEA Phenomenon: Philosophy of Marketing and Strategic Communication from the Early Days to the Present

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. PhDr. Janu Haladovi, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za vstřícné vedení, cenné rady a čas, který mi věnoval.

Obsah

Úvod	8
Vztah tezí a výsledné práce.....	11
1. Teoretická část.....	12
1.1. Význam a úloha strategické komunikace obchodních firem.....	12
1.1.1. Marketing a marketingová komunikace z hlediska historického vývoje	18
1.2. Jednotlivé aspekty strategické komunikace firem	20
2. Praktická část.....	23
2.1. Vize a komunikační a marketingové metody v počátcích firmy IKEA.....	23
2.1.1. Počátky katalogu IKEA jako důležitého marketingového nástroje	33
2.2. Komparace s komunikačními a marketingovými metodami dalších evropských a amerických obchodních firem.....	35
2.3. Osobnost zakladatele firmy Ingvara Kamprada a jeho úloha při budování společnosti	42
2.3.1. Idea I. Kamprada: Restaurace IKEA a „Švédské kuličky“	43
2.3.2. Myšlenky Ingvara Kamprada	44
2.4. Zakládání poboček v různých zemích světa, jejich geografická a demografická specifika v oblasti komunikace a marketingu	47
2.5. Přežily vize a komunikační i marketingové metody z počátků firmy IKEA do dnešní doby?.....	51
2.5.1. Klub IKEA Family.....	51
2.5.2. Katalog IKEA na přelomu 20. a 21. století	52
2.6. Specifika dnešní komunikace a marketingu firmy IKEA	54
2.6.1. Psychologické efekty jako marketingový nástroj	56
2.6.2. Ekologický přístup firmy IKEA.....	59
2.6.3. Reakční marketing (Real Time Marketing).....	61
2.6.4. IKEA inspiruje zákazníky – IKEA efekt.....	68
2.6.5. IKEA v letech 2021-2023.....	68
Závěr	71
Summary.....	75
Odborná literatura.....	79
Další zdroje	81
Teze diplomové práce.....	92

Úvod

V úvodu ke své diplomové práci bych se chtěla zamyslet nad tím, proč jsem si zvolila právě Ikey jako předmět svého výzkumu, čím si mě získala, proč mi právě IKEA připadá ve světě marketingu tak zajímavá, proč si právě IKEA získala miliony zákazníků po celé zeměkouli, proč mluvíme o fenoménu IKEA? Ve své tezi jsem uvedla, že do obchodního domu IKEA ráda chodím od svých dětských let, že mi tam prostředí vždy připadalo velmi přátelské a moderní a že si IKEA formou své komunikace zajišťuje oblibu klientů všech věkových vrstev. Když se nad těmito větami zamyslím z jiného úhlu, musím konstatovat, že si mě IKEA svou komunikací vlastně vychovala. Vychovala si nového věrného zákazníka. Mít stabilní zákazníky, to je zcela určitě cílem všech obchodních firem, ale málokterá firma toho dosáhne v takové míře, jako toho dosáhla právě IKEA. Na uskutečnění tohoto cíle je totiž zapotřebí působit na klienty v dlouhodobém horizontu, jedná se vlastně o proces dlouholeté série komunikačních postupů zaměřených na klienty.

Abych to uvedla na svém vlastním příkladě, musím se vrátit do prvních let našeho milénia, do let, kdy jsem se jako tříleté dítě stala novým klientem Ikey, obchodního domu, který byl v Česku v nových porevolučních podmínkách otevřen v roce 1991. Dalo by se říct, že v naší zemi jsem vlastně zástupcem první generace, kterou si IKEA právě svou komunikací vychovala. Jako malé dítě jsem se těšila do Ikey hlavně na dětský koutek, běhala jsem mezi barevnými plastovými kuličkami, hrála jsem si s jednoduchými, ale pro mne zajímavými hračkami. V té době to byl snad jediný obchodní dům, který si tímto způsobem zajistil nerušené nakupování dospělých a zároveň výchovu svých budoucích klientů.

Moje výchova ve věrného zákazníka pokračovala například dětskými menu: veselý talířek s kuličkami, brusinkami a bramborovou kaší patřil ke každé naší návštěvě. Sbírala jsem

škudlíky, bankovky, za něž jsem si mohla koupit zboží podle aktuálního kalendáře. Škudlíky jsem získávala po jednom za každý pobyt v dětském koutku, za zakoupení dětského menu v restauraci, za účast na workshopu (konaly se pravidelně každý týden), kde jsem si mohla dotvořit nebo nabarvit některý z prodávaných výrobků, ať už to byl svícen, hrníček, vařečka, dřevěné kostky apod. Mnohem více škudlíků jsem si mohla vysoutěžit na dětských akcích pořádaných na Den dětí nebo na oslavu Midsommar – Sommarfestu atd. IKEA si těmito akcemi zajistila mou účast, účast rodičů, kteří při návštěvě Ikey vždy něco nakoupili, i výchovu mne jako klienta, protože jsem se učila jak škudlíky vydělávat, i jak je utrácet za firemní produkty, produkty s těmi tajuplnými, exotickými jmény. Některé z těch prvních výher či výrobků bych dodnes našla v naší domácnosti, mimo jiné např. dřevěnou židli, vysoutěženou za její nejrychlejší složení, nebo povlečení za jeho nejrychlejší navléknutí... Z workshopů zaměřených na šití na šicím stroji IKEA si zase vzpomínám na šití obalu na knihy, povlečení na polštář, přehozu na postel apod. K návštěvě IKEA vždy patřilo i občerstvení v restauraci, pro mne většinou švédské kuličky s bramborovou kaší, či bistra – hot dog, hranolky nebo zmrzlina. Poukázka na zmrzlinu byla častou odměnou při akcích pro děti. Ty se konaly při nejrůznějších příležitostech, samozřejmě také na svátek svaté Lucie, v době adventu atd. O Vánocích jsme ochutnávali pepparkakor – švédské perníčky a glögg – svařené víno, já tehdy samozřejmě bez alkoholu, v dětské verzi. Návštěvy Ikey pro mne prostě byly neodmyslitelnou součástí dětského života. A nyní se tam nostalgicky vracím, kdykoli mě napadne, že si přestavím nebo obměním svůj pokoj, nebo prostě jen když dostanu chuť na švédské kuličky s omáčkou a brusinkami. V nedávné době, při rozvolnění koncem koronavirové pandemie, jsem se tam zúčastnila zajímavého workshopu na téma přípravy kávy metodou 'coldbrew'. A mimochodem, také káva zdarma ke každému jídlu je určitě dobrým marketingovým tahem posledních téměř dvou dekad... V Ikee každoročně nakupuji a pečlivě vybírám vánoční stromek, vždy máme krásný velký strom. Za polovinu ceny, kterou dostanu

zpět jako kredit na kartě, si většinou dokupují svíčky, potřeby do kuchyně apod. Každopádně si ze mne IKEA vychovala věrného zákazníka a většinu nábytku i potřeb do domácnosti opravdu nakupují právě tam.

Nechci být nekritickým zastáncem této firmy, nejdnou samozřejmě vidím i negativa, ale miska vah je každopádně na straně Ikey, a to zcela jistě právě díky její strategické komunikaci se mnou jako zákazníkem v horizontu mnoha let.

K úvodu ještě technická poznámka k pravopisu slova IKEA: název IKEA je iniciálovou zkratkou a v psaném projevu je nesklonný. Pro potřeby jeho vyjádření v jednotlivých gramatických pádech Ústav pro jazyk český Akademie věd České republiky připouští možnost skloňovat ho jako zkratkové slovo s velkým počátečním písmenem.¹ V textu diplomové práce jsou proto využívány oba uvedené tvary, jako základní tvar IKEA, pro potřebu vyjádření gramatického pádu potom s pravopisem Ikea s koncovkou příslušného pádu.

¹ *Internetová jazyková příručka: Skloňování názvů institucí a firem* [online]. Ústav pro jazyk český [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?id=398>

Vztah tezí a výsledné práce

Struktura práce uvedená v tezích byla dodržena, téma zpracováno podle zamýšleného schématu, doplněny byly další kapitoly v praktické části. Zadaný výzkum vedl k vytvoření několika samostatných podkapitol nad rámec plánované struktury. Podrobněji jsou v práci rozepsány důležité marketingové nástroje Ikey, jako je Katalog IKEA, Klub IKEA, IKEA restaurace. Současné fungování Ikey dalo vznik podkapitolám Psychologické efekty jako marketingový nástroj, Ekologický přístup firmy IKEA, IKEA inspiruje zákazníky – IKEA efekt, IKEA v letech 2021–2023. Samostatná podkapitola je věnována i novému komunikačnímu nástroji – reakčnímu marketingu. Po prostudování předepsané odborné literatury se jako nejbohatší zdroj aktuálních informací i nosných historických momentů osvědčily webové stránky samotné Ikey a muzea Ikey a především autorkou pořízená dokumentace přímo v muzeu IKEA ve Švédsku, v Älmhultu.

1. Teoretická část

Tématu strategické komunikace obchodních firem se věnovalo a věnuje mnoho autorů odborné literatury, na základě rešerše vybraných materiálů se práce snaží postihnout ty nejdůležitější myšlenky ke zvolenému tématu.

1.1. Význam a úloha strategické komunikace obchodních firem

Komunikace je podle Akademického slovníku cizích slov „přenos nejrůznějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů za použití různých komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka, sdělování“.²

Komunikace by měla být základem všech mezilidských vztahů.

„Komunikace představuje proces sdělování (sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně.“³

Usilujeme o to, aby naše komunikace měla úspěch, aby byla efektivní, abychom díky jí dosahovali co nejlepších účinků, a to při co možná nejmenších nákladech.

V praxi to znamená, že komunikace musí být důvěryhodná, tedy zakládat se na vzájemné důvěře i na vzájemné znalosti jednotlivých partnerů. Pro komunikaci je třeba zvolit vhodný

² KRAUS, Jiří, 2005. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia. ISBN 80-200-1351-2.

³ KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. In: *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2., str.16.

čas a vhodné místo, prostředí. Obsah komunikovaného sdělení, zprávy, musí být pochopitelný a významný, a to jak pro komunikátora, tak pro adresáta – příjemce zprávy, musí být pro něj důležitý v jeho situaci. Důležitá je tedy myšlenka, skutečný cíl či poslání sdělení, ne samotný obsah zprávy. Komunikované sdělení musí být jasné, vyjádřené symboly a pojmy, které jsou jednoduché.

„Předmětem komunikace může být jakýkoli výtvar (lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duchovní) představený, prezentovaný jednou stranou (subjektem – osobou, institucí) a vnímaný stranou druhou (objektem, což může být opět stejně dobře jedinec jako celá organizace). A právě projev jedné strany (subjektu) a následná reakce druhé (objektu) představuje základ komunikace.“⁴

Zpráva musí být jasná, vyjádřená pomocí jednoduchých symbolů a pojmů. Takto mohou být zpracovány i složitější myšlenky, nutná je v každém případě jasnost a názornost. Na počátku by mělo být porozumění a pojmenování problému, následně jeho sdělení adresátovi.

Úspěšná komunikace musí být soustavná, to znamená, že by měla probíhat v neustále se opakujícím procesu, s rozvíjenou myšlenkou. Vhodné je využívat osvědčených komunikačních kanálů, tedy kanálů, které již byly příjemci prověřeny, protože adresát si k nim již určitý vztah vytvořil a tyto kanály respektuje. Při vytváření nových kanálů je již proces složitější a výsledek není zaručený. Jednotlivé momenty celého procesu komunikace vyžadují zvolení různých kanálů. Vhodné je také používat více kanálů, volit tedy k získání klientů – adresátů sdělení různé způsoby a cesty komunikace.

Předpokladem úspěšnosti komunikace je v neposlední řadě znalost adresáta komunikovaného sdělení, znalost jeho schopností ve sféře komunikace. Na přijetí zprávy by příjemce neměl vynakládat nadměrné úsilí. Je tedy zapotřebí vědět o adresátovi co nejvíce, znát jeho

⁴ KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. In: *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2., str.17.

zvyklosti, stupeň dosaženého vzdělání, předvídat, jak bude chápat a vnímat komunikovanou zprávu. Čím více informací o příjemci sdělení máme k dispozici, tím lépe je mu možné přizpůsobit a poté i realizovat celý proces komunikace.⁵

„K základním atributům úspěšné komunikace budou patřit: jasná vize, pečlivě ošetřovaná značka ztělesňující odlišitelnost a jedinečnost, integrace a provázanost jednotlivých komunikačních aktivit a komunikace šitá na míru jednotlivým zájmovým a cílovým skupinám.“

Michael Burian, výkonný ředitel Transparency International ČR.⁶

Marketingová komunikace zahrnuje veškeré způsoby komunikace, jimiž obchodní společnost působí na klienta, na jeho znalosti, postoje, způsob chování, to vše ve vztahu k produktům, jež daná společnost na trhu prodává. Úkolem takovéto komunikace je zvyšovat prodej produktů, použít za tímto účelem sdělení, které je efektivní, přesvědčivé, kvalitní a smysluplné, které zaujme cílové skupiny, které klienti pochopí, sdělení, které vzbudí zájem cílové skupiny a přesvědčí klienty, aby si nabízený produkt koupili, úkolem je také cílit na dlouhodobou komunikaci s klienty, a postupně tak zvyšovat objem nákupů.

Na koho se komunikace obchodní firmy zaměřuje? Jaké jsou obecně její cílové skupiny? Jsou to ti, kteří její produkty užívají, ti, kteří je kupují, ale i potenciální kupující či iniciátoři nákupu, ti kteří při nákupu rozhodují, nebo ho určitým způsobem ovlivňují. V odborné literatuře se setkáváme s kybernetickými definicemi komunikace z USA ze čtyřicátých let 19.

⁵ KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. In: *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

⁶ *Marketingová komunikace* [online], 2011. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press [cit. 2023-08-06]. ISBN 978-80-251-3432-0.

století. Jedná se o tzv. Lasswellův komunikační model z roku 1948: Kdo...říká...Co...jakým kanálem...Komu – s jakým efektem.⁷

O rok později následovala matematická teorie komunikace autorů Shannona a Weavera a ta byla základem pro komunikační model, který je v dnešní době nejužívanější. Model pracuje se sedmi důležitými činiteli. Na začátku procesu komunikace stojí komunikátor (1), tedy subjekt, který má určitý důvod proč komunikovat. Komunikátor převádí objekt komunikace do podoby prvků či symbolů – kódování (2) a jimi vyjadřuje potřebné sdělení, zprávu (3), pro potřeby marketingu je takovýmto sdělením obchodní nabídka. Ke sdělení komunikátor volí a používá vhodné kanály (4) jako prostředky komunikace, nosiče zprávy. Zprávu – sdělení přijímá komunikant (5), který ji musí být schopen dekodovat a obsah na základě svých schopností a zkušeností interpretovat. V případě obchodního sdělení je adresátem zákazník. Jeho reakce je potom zpětnou vazbou (6) pro komunikátora, dokončením vzájemné, tedy oboustranné komunikace. Celý proces komunikace, obsah i pochopení sdělení mohou ovlivnit nejrůznější faktory, tzv. šumy (7).⁸

Komunikace firmy se souhrnně označuje pojmem firemní komunikace (corporate communication) a rozumí se jí všechny formy komunikace společnosti, uvnitř dané firmy komunikace s orgány společnosti a se zaměstnanci, tj. předávání informací, způsoby jednání a vně společnosti komunikace s veřejností, s cílovými a zájmovými skupinami, která zahrnuje nejrůznější marketingové nástroje, jako je reklama, osobní prodej, podpora prodeje a další. Způsob, jakým se firma prezentuje veřejnosti, spoluvytváří image společnosti. Součástí firemní komunikace je i komunikace marketingová, jejímž úkolem je podnítit prodej produktů

⁷ KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. In: *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

⁸ BERNÁTOVÁ, Magdaléna, 2001. *Marketing území*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela. ISBN 80-8055-607-5.

společnosti. Marketingová komunikace musí mít stejné cíle jako firemní komunikace, společně vytvářejí jednotné image obchodní společnosti.⁹

Pro účely marketingové komunikace slouží tzv. komunikační mix, který pracuje se čtyřmi základními nástroji marketingové komunikace, v první řadě s reklamou, s podporou prodeje, s public relations – vztahy s veřejností a s přímým marketingem. Pokud jde o prodej spotřebního zboží, je pro komunikaci se zákazníkem nejdůležitější reklama (např. reklama na internetu, televizní, rozhlasová, reklama v tisku, outdoor a indoor reklama, direct mail). „Reklamu je možno charakterizovat jako formu placené, neosobní komunikace, jejíž pomocí firma prostřednictvím různých médií komunikuje se zákazníky.“¹⁰

Využívány jsou dále nástroje podpory prodeje zboží (např. POS – podpora na prodejním místě, na veletrzích a výstavách, nabídka vzorků, dárkové předměty, bodový odměňovací systém, soutěže pro klienty, slevy), důležitý je i osobní prodej jako součást přímého marketingu. V případě průmyslového trhu je zpravidla nejdůležitější osobní prodej a různé formy podpory prodeje, např. se obchodní firmy účastní mezinárodních veletrhů či výstav, reklama je potom využívána především formou katalogů jednotlivých firem.¹¹

Důležitým nástrojem marketingové komunikace jsou také public relations – vztahy s veřejností, které zahrnují vnitřní komunikaci firmy a školení zaměstnanců, ale i komunikaci směřovanou na klienty, např. informační služby pro veřejnost, organizování speciálních akcí, tiskové konference, prezentace ve veřejných médiích či v neposlední řadě sponzoring. Přímým marketingem potom rozumíme osobní či pultový prodej, prodejní výstavy a veletrhy,

⁹ *Marketingová komunikace* [online], 2011. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press [cit. 2023-08-06]. ISBN 978-80-251-3432-0.

¹⁰ MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9., str. 123.

¹¹ Tamtéž.

ale i předvádění výrobků v domácnostech, zásilkový prodej, online marketing, telemarketing a teleshopping, zásilkový prodej, direct mail.¹²

Komunikační mix tedy zahrnuje strategické naplánování marketingové komunikace, nabízí výběr a kombinace jednotlivých nástrojů, umožňuje naplánování celkového finančního rozpočtu, rozčlenění komunikačních nástrojů, které mají být pro realizaci použity, a následně i zpětnou vazbu formou kontroly a ohodnocení realizace.¹³

V praxi jsou využívány dva protichůdné přístupy komunikační strategie. Při použití strategie PUSH směřuje komunikace („je tlačena“) od výrobce ke klientovi. Stimulace jde tedy od vyššího článku k nižšímu článku distribuční cesty. Osobní prodej zákazníkovi a různé nástroje na podpoření prodeje, např. aranžování prodejních míst, stojany s reklamními letáky a další informace a reklama, patří mezi hlavní komunikační nástroje výrobce.¹⁴ „*Push strategie staví zákazníka do role pasivního účastníka procesu a nereflektuje jeho reakci na přijetí marketingové zprávy.*“¹⁵ „

Při použití strategie PULL je komunikace zaměřena přímo na stimulaci klienta – konečného zákazníka, který potom zboží vyhledává a poptává v maloobchodu, maloobchod ve velkoobchodu a velkoobchod u výrobní společnosti. Distribuční cesta tedy prochází

¹² MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

¹³ *Marketingová komunikace* [online], 2011. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press [cit. 2023-08-06]. ISBN 978-80-251-3432-0.

¹⁴ MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

¹⁵ HALADA, Jan, ed., 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5. str. 61.

několika články. Reklama a další podpora prodeje patří mezi hlavní komunikační nástroje.¹⁶

„Pull strategie umožňuje zákazníkovi větší interakci, zákazník rozhoduje, jaké akce vykoná či jaké informace si vyžádá.“¹⁷

Komunikační strategie určuje, jak se dobrat ke stanovenému cíli komunikace, musí odpovídat marketingové strategii, musí odrážet podmínky trhu. Komunikační strategie by měla být maximálně účinná, měla by pomoci k naplnění komunikačních cílů. Měla by obsahovat: „výběr vhodného marketingového sdělení, jeho kreativní ztvárnění a volbu komunikačního a mediálního mixu“.¹⁸

1.1.1. Marketing a marketingová komunikace z hlediska historického vývoje

Pro komplexnější pohled na strategickou komunikaci obchodních firem je třeba si uvědomit její návaznost na historický vývoj masového prodeje zboží, vznik a rozvoj marketingu.

Začátky marketingu se datují k přelomu 19. a 20. století, poprvé je tento výraz použit kolem roku 1910 v USA. První zkušenosti s marketingovou filozofií zaznamenali američtí obchodní cestující a reklamní agenti. V praxi používali různé způsoby prodejních aktivit, které teprve kolem roku 1910 dostávají příslušné odborné názvy. Za účelem úspěšného podnikání se vyvíjejí a pojmenovávají marketingové metody, vzniká marketingová filozofie, která má přinášet podnikatelské úspěchy, ve vyspělých zemích se na přelomu 70. a 80. let 20. století plně prosazuje jako nejdůležitější prostředek rozvoje tržní ekonomiky. *„Marketing jako podnikatelská filozofie – zdůrazňuje koncepční pojetí marketingu, marketing jako základní*

¹⁶ MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

¹⁷ HALADA, Jan, ed., 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5. S. 61

¹⁸ KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. In: *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2. str. 73.

filozofii firmy, která vymezuje dlouhodobé strategické cíle a priority firmy, z nichž pak vycházejí i způsoby řízení, motivace chování a zásady jednání firmy. ¹⁹

Podnikatelská filozofie vychází od vedení firmy, jejím nositelem se stávají všichni zaměstnanci společnosti. Marketingem, pokud jde o jeho funkci, rozumíme soubor „*metod a nástrojů, které zahrnují práci s informacemi, jejich analýzu, vytváření marketingových plánů, rozhodování v oblasti produktu, cen, distribuce a marketingové komunikace*“²⁰.

Marketing zahrnuje i specifické činnosti na podporu prodeje, jako je reklama, PR, výzkum trhu, služby spojené s informačními technologiemi apod. Z hlediska celospolečenského bylo „*využití marketingu vždy ovlivněno ekonomickou situací doby a stavem tržního hospodářství. Určující byl vztah poptávky a nabídky, rozsah konkurence, míra vlivu státu a ostatních orgánů na trh. Samozřejmě důležitou roli zde hraje i politická situace.*“²¹

Změnu podnikatelské filozofie přinesla 80. léta 20. století. Nabídka zboží podstatně převýšila poptávku, trhy se nasýtily, nestačilo už pouze vyrábět kvalitní produkty, zákazníci se dostali do silnějšího postavení, než měli výrobci a prodejci. Kupující se tak mohli více soustředit na výběr zboží, úspěšnými se stávaly pouze ty produkty, po nichž byla poptávka. Pro výrobce začalo být primární zjištění potřeb kupujících a to se stalo základem pro novou podnikatelskou filozofii, důležitými se stávají pojmy jako průzkum trhu, požadavky trhu, spotřebitelské trendy a tendence...²²

¹⁹ SVOBODOVÁ, Hana, 2007. *ZÁKLADY MARKETINGU* [online]. Ostrava [cit. 2023-08-07]. Ostravská univerzita. str. 12.

²⁰ SVOBODOVÁ, Hana, 2007. *ZÁKLADY MARKETINGU* [online]. Ostrava [cit. 2023-08-07]. Ostravská univerzita. str. 13.

²¹ Tamtéž.

²² Tamtéž.

1.2. Jednotlivé aspekty strategické komunikace firem

Skutečnost, zda produkt bude prodán či nikoli, je dána řadou faktorů, ne všechny lze ovlivnit pomocí marketingové komunikace. Ta nemá vliv např. na kvalitu prodávaného zboží, na cenu a veškerou cenovou politiku, na aktuální vývoj trhu, postoje konkurence, způsob a úroveň distribuce apod. Někdy se proto nestává primárním cílem komunikace prodej, nýbrž např. zvyšování povědomí o dané značce, popř. vliv na postoje zaujímané cílovou skupinou k produktu dané značky či k samotné značce. Toto jsou poté cíle komunikačních kampaní. Čím větší je povědomí o značce (brand awareness), tím vyšší je předpoklad, že právě tato značka bude mít na trhu u zákazníků úspěch.²³ Brand awareness „*udává, kolik procent osob z cílové skupiny zná určitou značku. Může být spontánní (spontaneous awareness) nebo podpořená (prompted awareness)*“.²⁴ O značku, která není v povědomí cílové skupiny, zpravidla zájem není. „...v obecné rovině platí, že známost koreluje s preferencí“.²⁵

Pokud se blíže zaměříme na povědomí o značce, brand awareness, můžeme rozlišit dvě formy povědomí: člověk si vybaví značku, brand recall, a rozpozná značku, brand recognition. V prvním případě jde o to, že člověka daná značka napadne, když začne uvažovat o určité kategorii produktů, ve druhém případě klient značku rozpozná na prodejním místě a značka se mu s danou skupinou produktů propojí. Všeobecně by tak komunikační kampaně měly v této oblasti cílit na posílení obou forem povědomí, brand recall i brand recognition, tedy vybavení

²³ KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. In: *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2., str. 13.

²⁴ HALADA, Jan, ed., 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5. str. 25.

²⁵ KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. In: *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2., str. 13.

i rozpoznání dané značky. Nedá se však konstatovat, že v případě, že bude o dané značce vyšší povědomí, bude se lépe prodávat. V procesu komunikace je proto důležité působit na zlepšení postojů k dané značce, a to složkami kognitivními, emocionálními a složkami konativními, které na sebe navzájem navazují. Zákazníci se často nechávají ovlivnit svými emocemi, které jim napovídají, co dělat, jak se chovat. Konativní složka odráží určitý způsob jednání cílové skupiny vůči značce, určitou tendenci jejich postojů. Komunikační kampaň tedy působí především na asociace, které si klient nebo cílová skupina s danou značkou vybaví. „*Kampaně cílené na změnu postojů tak mají primárně měnit image či pověst značky, a tak zvyšovat její preferenci oproti značkám konkurenčním.*“²⁶

Branding nemusí pro člověka být pouze jedním z komunikačních nástrojů, může se stát i důležitým projevem lidské existence. „*Je to o tom, že víte, kdo jste, uvědomujete si vlastní jedinečnost a máte pocit sounáležitosti, a dáváte to najevo.*“²⁷

Postoje ke značce můžeme ovlivnit i posilňováním loajality k dané značce. Kampaně se v tomto případě soustředí na již získané zákazníky a upevňují jejich vztah ke značce – aby ji měli rádi, aby v ni měli důvěru, aby nepřecházeli ke konkurenčním značkám, nýbrž opakovaně produkty dané značky nakupovali. Protože udržet si stávajícího zákazníka je mnohem levnější než nalézt zákazníka nového. Žádoucí je tedy zlepšování a prohlubování vztahu se stávajícími zákazníky.²⁸

²⁶ KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. In: *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2., str. 14.

²⁷ OLINS, Wally, 2016. *Brand New: nová podoba značek*. Přeložil Petr HAVLÍČEK. Praha: Slovart. ISBN 978-80-7529-047-2., str. 189.

²⁸ KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. In: *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

Problematika brandingů nás přivádí až k brandingům zemí, který se stal zásadním prvkem ekonomické prosperity. Klienti si rádi propojují výrobky se skutečnými, konkrétními lokalitami. Místo původu dává produktu autenticitu. Ta byla i v minulosti důležitou částí marketingového mixu, ale rozhodně v menším měřítku, než je tomu nyní. „*Stojíme před nevyhnutelným paradoxem: čím více se svět globalizuje, tím více si ceníme místních věcí a autenticity... nebo alespoň toho, co za autentické považujeme.*“²⁹

²⁹ OLINS, Wally, 2016. *Brand New: nová podoba značek*. Přeložil Petr HAVLÍČEK. Praha: Slovart. ISBN 978-80-7529-047-2., str. 12-13.

2. Praktická část

je výsledkem kvalitativního výzkumu, využívajícího převážně kvalitativních metod zkoumání daného tématu a analýzy zdrojového materiálu. Komparací komunikačních a marketingových metod bude práce usilovat o co nejúplnější představení a pochopení filozofie marketingu a strategické komunikace firmy IKEA.

2.1. Vize a komunikační a marketingové metody v počátcích firmy IKEA

Díky tomu, že Švédsko zůstalo během 2. světové války neutrální, mohlo v padesátých letech projít výrazným ekonomickým růstem. Díky nové finanční situaci a s nadějí na budoucnost začali lidé snít o nových spotřebičích, autech, nábytku, který by byl pro život praktičtější a přitom pohodlný.³⁰

V roce 1958 zahájil Ingvar Kamprad provoz prvního obchodního domu v Älmhultu v jižním Švédsku, v části země zvané Skåne. Produkty a jejich cena odrážely potřebu cenově dostupného nábytku. S rostoucí oblibou aut se obchod IKEA ve švédském Älmhultu stal oblíbenou destinací. Švédská společnost procházela rozsáhlými sociálními reformami, lidé začali mít naději do budoucna. Zaměstnanost byla vysoká a spotřební zboží jako lednice, vysavače a pračky začalo být dostupné pro velké množství domácností. Kulturní a životní standard inspirovaný USA změnil způsob, jakým lidé žili a jak si zařizovali domovy. Na konci dekády přišla do domovů televize. To vše vedlo i k trendu jednoduššího nábytku,

³⁰ *Maybe furniture?: Upholstery and shrewdness.* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11].

Dostupné z: https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/maybe-furniture/?fbclid=IwAR1Z_5dtPoEavL7aM9qhP8GgHUP4T5qTXMxnXB3offrI9aoAPInq50zZPSg

který byl lehčí a praktičtější na stěhování. IKEA začala spolupracovat se švédskými a dánskými designéry a podporovala je, aby zapojily své designy do výrobního procesu.³¹

Nový obchodní dům IKEA nabízel naprosto odlišný způsob nakupování, než tomu bylo dosud. Zákazníky inspiroval nábytek naaranžovaný do konkrétních plně zařízených místností (myšlenka designérů Mary a Lennarta Ekmarkových). K dispozici byly tištěné katalogy. Zákazníky vítali zaměstnanci a provázeli je po obchodním domě. Nakupující tu našli vše, čeho bylo zapotřebí pro zařízení moderního bydlení. Ingvara Kamprada brzy po otevření obchodu napadlo, že zákazníci si budou moci nakoupit více věcí, když budou mít více úložného prostoru v autě – a v obchodním domě IKEA se začaly prodávat nosiče na střechu aut, a to pouze za cenu výrobních nákladů.³²

První léta firmy IKEA nebyla jen o úspěšném marketingu, došlo i k nesprávným řešením. Prvním velkým omylem při tvorbě produktové nabídky a první velkou finanční ztrátou byl prodej televizorů. Koncem 50. let se televize začala dostávat do švédských domovů. Ingvar Kamprad reagoval na tuto tendenci a koupil menší manufakturu na výrobu TV v Helsinborgu, značku Prinsen, ale brzy byla výroba televizorů zaplavena tolika problémy, že byl nucen v roce 1960 přidruženou firmu prodat.³³

³¹ Tamtéž.

³² *Decade - 1950s: The Story of IKEA* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/?decade=1950s&fbclid=IwAR3yGpyKpuhv7qzo4VoZpUhXaJN19bA9K8-S5W1ceM4JI16vPlePEN3Kx8Q>

³³ *Ingvar Kamprad's failure experience in business proves once again that failure is the mother of success* [online], 2023. iNEWS [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://inf.news/en/history/adeffc898c7654b505fcded515bf00ae0.html>

Z dalších let vývoje firmy IKEA se práce snaží chronologicky uvádět ty momenty, které dokládají specifický přístup firmy IKEA ke strategickému fungování – marketingu a komunikaci.

V roce 1960 uzavřel Ingvar Kamprad dohodu se SJ – Švédskými drahami – zákazníci obchodního domu IKEA cestovali do Älmhultu v úterý až čtvrtek, kdy měly dráhy nejméně cestujících, za 50% jízdného.³⁴

Název IKEA nebyl hned jednoznačně přijat, nabízelo se i delší označení Möbel (Nábytek) – IKEA. V té době se už však zvyšovaly prodeje textilií a domácích potřeb a dalšího vybavení domovů, IKEA tedy nebyla jen prodejcem nábytku³⁵...

Domácím výrobcům nábytku je Kamprad trnem v oku – je pro ně příliš levnou konkurencí, nechtějí s ním spolupracovat, bojkotují ho, takže Kamprad musí hledat výrobce pro svůj nábytek v zahraničí.³⁶ Pomocnou ruku v té době podává Polsko, které v bohaté míře disponuje jak dřevem, tak zručnými výrobci. Rovněž tak Finsko nabízí jak vyhovující výrobní provozy, tak designéry. Kamprad má brzy vytvořenou síť spolupracovníků – partnerů pro svůj sortiment výrobků, které se mají vyznačovat charakteristickým skandinávským stylem. IKEA nabízí nábytek pro nejrůznější využití. Celý sortiment se vyznačuje moderním designem

³⁴ Viz Příloha č. 1.

³⁵ *First store in Stockholm paved new roads: IKEA in Stockholm* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/ikea-in-stockholm/>

³⁶ *1950s price war between IKEA and competitors: Bending the rules the Småland way.* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/price-wars/>

a racionální výrobou. S mnoha partnery Kamprad spolupracuje na free-lance bázi, tedy na základě jednotlivých zakázek, nestávají se jeho zaměstnanci.³⁷

V 60. letech docházelo ke zvyšování úrovně žití, zvyšovaly se příjmy, mladí lidé chtěli nové a modernější věci, technologie, zpochybňují zavedené ideologie, normy a systémy. Většina domácností má přístup k televizi. IKEA stále měla problémy s dodavateli ze Švédska, to vedlo Ingvara Kamprada k novým metodám i k novým materiálům a také k novým výrobcům v zahraničí. Nahradil drahé teakové dřevo levnějším polským dubem. Nová řada nábytku z lehkého dubu se tak brzy stala oblíbeným trendem.³⁸

V srpnu roku 1964 Ingvar Kamprad slavnostně otevřel IKEA motel v Älmhultu, tedy hotel, který umožnil ubytování, a přilákal tak celé řady zákazníků, kteří bydleli ve větších vzdálenostech od Älmhultu, a dosud tedy o nakupování v obchodním domě IKEA neuvažovali. Motel nabízel veškerý komfort, 25 pokojů v jednopodlažních terasových domech, restauraci, bazén. Všechny pokoje měly koupelnu se sprchou a WC a byly zařízeny nábytkem IKEA v barvě světlý dub. Zákazníci mohli parkovat přímo před vchodem do svého pokoje, vzorem byly motely v USA.³⁹

³⁷ LEWIS, Elen, 2008. *Great IKEA!: A brand for all the people*. 2. vydání. Marshall Cavendish Limited. ISBN 978-1905736164.

³⁸ *Decade 1960s: The Story of IKEA* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/?decade=1960s>

³⁹ *The story about the first motel in Älmhult: Make yourself at home* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/make-yourself-at-home/>

V létě 1965 byl zahájen provoz obchodního domu IKEA v Kungens Kurva ve Stockholmu. Byl to v té době největší obchodní dům s nábytkem v celé Evropě. Právě tato IKEA zavedla nové obchodní řešení – první „samoobsluhu“⁴⁰.

Použití dřevotřískových desek na výrobu nábytku vyžadovalo vývoj nového nástroje, který by umožnil vlastní montáž u zákazníka – odběratele. To vedlo k zavedení univerzálního šestibokého imbusového klíče v roce 1968. IKEA jej nevynalezla, objevila však jeho mnohostranný potenciál. Zjednodušilo se tak sestavování nábytku z různých materiálů, firmě tato marketingová metoda pomohla minimalizovat velikost balíků.⁴¹

Bylo zavedeno testování kvality nábytku, které mělo prokázat, že levné výrobky IKEA mají stejnou nebo lepší kvalitu než srovnatelný nábytek konkurence. Nábytek IKEA byl testován pomocí standardizovaných metod. Do obchodních domů IKEA byly instalovány zkušební stroje, aby návštěvníci viděli a pochopili, jak jsou produkty, jako například křesla, testovány.⁴²

V šedesátých letech IKEA otevřela první dvě své zahraniční pobočky; bylo to v Norsku (Nesbru, Oslo) v roce 1963 a v Dánsku (Ballerup, Kodaň) v roce 1969.^{43, 44}

⁴⁰ *First store in Stockholm paved new roads: IKEA in Stockholm* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/ikea-in-stockholm/>

⁴¹ *Small but powerful Allen key made revolution: Revolutionary!* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/revolutionary/>

⁴² *World's first IKEA store becomes a reality: The first IKEA store* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/the-first-ikea-store/>

⁴³ *First store abroad: Hei Norge!* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/first-store-abroad/>

⁴⁴ *From humble origins to global brand – a brief history of IKEA: IKEA expands and restructures* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/en/this-is-ikea/about-us/our-heritage-pubad29a981>

70. léta byla obdobím radikálních politických změn, studentského aktivismu a rostoucího feministického hnutí. Ropná krize vedla k ekonomickému poklesu. Lidé začali šetřit – směňovali věci a kupovali použitý nábytek. IKEA zavedla ve svých showroomech příkladové místnosti, které prezentovaly opravdové bydlení. V době, kdy se mnoho švédských společností stávalo mezinárodními, IKEA šla proti konvencím a celý sortiment výrobků dostal typická skandinávská jména. Země čelila celosvětové ropné krizi. Mladší generace zpochybňovala společenské normy a svůj pohled na "status". Výsledkem byly výrobky z jednodušších materiálů. IKEA začala používat sukovité borovicové dřevo, které ostatní prodejci většinou natírali barvou, aby zakryli suky. IKEA se rozhodla suky naopak hrdě ukazovat. Švédští textilní návrháři začali vytvářet výrazné textilní vzory, které nahradily doposud diskrétní vkus začátku 60. let. Tyto tendence se ještě posílily nastupujícím obdobím popularity koníčků, jako „Udělej si sám“ (kutilství) a šití, což mělo za následek, že sortiment IKEA – barevné, sladěné textilie, se stal extrémně populárním. Interiéroví designéři IKEA představili nový způsob prezentace sortimentu předváděním nábytku včetně doplňků v reálném prostředí místností. Jejich nápad udělal z firmy IKEA ještě oblíbenější destinaci. IKEA se tak v 70. letech stala lídrem v zařizování domů nábytkem a dalšími zařizovacími předměty a řešením pro lidi v mnoha různých životních situacích.⁴⁵

Nového trendu „Udělej si sám“ a s ním spojeného zájmu o interiérový design i ochoty hlavně mladých lidí sestavovat si svůj nábytek vlastnoručně využil Kamprad a jeho designéři a vytvořili program „IKEA Byggbiten“ (Stavebnice IKEA) a nabídli sérii dřevěných komponentů, jež bylo možno sestavit do 91 různých kusů nábytku.⁴⁶

⁴⁵ *Decade 1970s: The Story of IKEA* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/?decade=1970s>

⁴⁶ Viz Příloha č. 2.

V září 1970 utrpěl Ingvar Kamprad velkou obchodní ztrátu – velký požár zachvátil obchodní dům IKEA v Kungens Kurva ve Stockholmu. Příčinou byl elektrický zkrat, k němuž došlo v jednom ze svítících neonových písmen IKEA na střeše obchodního domu. K všeobecné úlevě, nikdo nebyl zraněn. Jakmile byl požár uhašen, dostavili se všichni zaměstnanci, aby pomohli s úklidem. Ingvar Kamprad byl v té době s rodinou na dovolené v zahraničí. Chtěl se co nejrychleji dostat do Stockholmu, ale byla turistická sezona a k dostání nebyly žádné letenky v economy class. Kamprad tedy zakoupil letenku do první třídy – bylo to poprvé a naposledy v jeho životě.⁴⁷

Po likvidaci požáru šlo veškeré zboží obchodního domu do výprodeje. Kalkulace slev a jejich komunikace mezi pracovníky Ikey nebyla vůbec jednoduchá. Objevilo se ale jednoduché řešení: hodnota výprodejových cen se posunula o jednu desetinnou čárku doleva. V konečném důsledku byl požár pro Ikey ziskem: po vyklizení dochází k přebudování a k řadě inovací, například k zavedení samoobslužného skladu. Při znovuootevření IKEA v Kungens Kurva (194 dnů po požáru) byl také nově zaveden dětský koutek pro děti, které dají přednost hraní před nakupováním v obchodním domě. Novinkou pro děti byl „bollhavet“ – bazén s barevnými plastovými kuličkami.⁴⁸

V roce 1973 se Ingvar Kamprad rozhodl přestěhovat hlavní kancelář firmy IKEA i svou rodinu do Dánska, v roce 1978 se potom s rodinou přestěhoval do Švýcarska, aby mohl lépe sledovat firmu IKEA expandující v té době mimo Skandinávii. S rozvojem firmy IKEA a s jejím rozšířením do dalších zemí světa bylo nutné zavést jednotný systém názvosloví pro výrobky, ujala se toho sestřenic Ingvara Kamprada – Inga-Brita Bayley, dlouholetá

⁴⁷ *First store in Stockholm paved new roads: IKEA in Stockholm* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/ikea-in-stockholm/>

⁴⁸ *First store in Stockholm paved new roads: IKEA in Stockholm* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/ikea-in-stockholm/>

spolupracovnice firmy IKEA.⁴⁹ V názvech produktů Ikey je určitá logika, např. záclony dostávají názvy ze světa matematiky a geometrie, výrobky a doplňky do koupelny jsou pojmenovávány podle jezer, řek a zálivů.⁵⁰

IKEA otvírala své obchodní domy v dalších a dalších zemích a Ingvar Kamprad se obával, aby IKEA neztratila svou osobitost a jedinečnost. S několika spolupracovníky formulovali filozofii firmy, která potom dostala název: „Testament obchodníka s nábytkem“. Definován v něm byl mimo jiné sortiment jako identita společnosti. Sortiment obchodního domu IKEA pokrývá veškeré vybavení vnitřních i vnějších prostor domácnosti. Pozornost se musí zaměřovat na klíčové výrobky jednotlivých skupin zboží. Šířka nabídky proto musí být omezená, jinak by mohlo dojít ke zkreslení celkového cenového profilu. Sortiment mohou doplňovat dekorační předměty nebo výrobky DIY⁵¹, popř. vybavení pro veřejné prostory. Těžištěm však musí být výrobky typické pro Ikey, výrobky, které se vyznačují jedinečností.⁵²

Kampradovou starostí při expanzi firmy do zahraničí byly otázky ideální struktury vlastnictví, tak aby vždy byly proklamovány ty nejlepší zájmy společnosti a dalších generací lidí. Chtěl vytvořit ty nejlepší možné dlouhodobé podmínky i poskytnout nezávislost. Sám to popsal slovy, že chce společnosti IKEA zaručit věčný život.⁵³

⁴⁹ DOBREVA, Tzveta, 2020. The naming process of the Ikea products: Analysis of the names of the early catalogs (1950—1953). *Sofia University* [online]. [cit. 2023-08-12]. Dostupné

z: <https://books.lub.lu.se/catalog/download/63/63/1075-1?inline=1>

⁵⁰ KELLY, Tamara, 2022. 15 interesting and fun facts you didn't know about IKEA. *IDEAL HOME* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.idealhome.co.uk/news/ikea-facts-193613>

⁵¹ Do It Yourself = vyrob si sám.

⁵² KAMPRAD, Ingvar. *The Testament of a Furniture Dealer* [online]. [cit. 2023-08-06]

⁵³ MARTIN, Emmie. Money habits of self-made billionaire IKEA founder Ingvar Kamprad [online]. CNBC, 2018 [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2018/01/29/money-habits-of-self-made-billionaire-ikea-founder-ingvar-kamprad.html>

V sedmdesátých letech byl celý svět zasažen energetickou krizí. Cena nafty šla nahoru a zdražovala se výroba i doprava nábytku. IKEA mohla ušetřit tím, že mohla objednávat velké množství surovin i výrobků, tedy ušetřit na dopravě a snižovat tak jednotkovou cenu finálních produktů, takže zákazníci zde nemuseli čelit extrémnímu nárůstu cen.⁵⁴

Následoval jeden z největších úspěchů Ikey: v roce 1977 byla vyvinuta knihovna Billy, která zůstala až dosud, do začátku dvacátých let 21. století, nejprodávanějším výrobkem IKEA. Až do konce 60. let knihovny nebyly pouhými policemi, byly to velké kusy nábytku, většinou zasklené, se skříňkou na nápoje a spodními uzavřenými skříňkami. První otevřenou policovou knihovnou se stala roku 1967 TIGA, následována modely VIRA a REGAL. Problémem bylo, že tyto tři modely nebyly kombinovatelné, a přitom ani jeden z nich nebyl schopen pokrýt celou poptávku a stát se univerzální knihovnou. Tou se stala až BILLY, v roce 1979 uvedená do katalogu v odstínu dub a borovice. Jméno designéra nebylo do protokolu uvedeno.⁵⁵

Od konce 70. let zaznamenává IKEA velký ekonomický růst a v souvislosti s mezinárodní expanzí klade důraz na „švédskost“: IKEA strategicky formuluje svou historii, svůj původ a identitu za účelem vytvořit si více distinktivní a koherentní profil. Zaměstnanci jsou školeni, osvojují si firemní hodnoty s odkazem na dědictví rurálního Švédska. Je zdůrazňováno sociální poslání, myšlenka jak a k čemu byla IKEA vytvářena.⁵⁶

⁵⁴ *Decade 1970s: The Story of IKEA* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/?decade=1970s>

⁵⁵ *Read about BILLY bookcase from 1979: Product stories: BILLY* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/product-stories/billy-bookcase-1979/>

⁵⁶ KRISTOFFERSSON, Sara, 2014. *Design by IKEA: A Cultural History*. Bloomsbury Academic. ISBN 978-0857858146. LEWIS, Elen, 2005. *Great Ikea!: A Brand for All the People*. Cyan Communications. ISBN 9781905736164.

V 80. letech se západní ekonomika vzpamatovávala a zažívala nově probuzený zájem o design. V reakci na antikonzumerismus ze 70. let se lidé začali obklopovat drahými věcmi a začali jimi vyjadřovat své já.⁵⁷

Výraznými spolupracovníky IKEA byli v tomto období designéři Knut Hagberg a Marianne Hagberg, sourozenci, kteří se stali dlouholetými firemními návrháři, až do roku 2020. Jak sami uvádějí, jejich nejdůležitějším zdrojem inspirace byl vždy každodenní život a rodina.⁵⁸

Design se stal multikulturním jevem. Různé éry a styly byly propojeny a byl jim dán nový současný vzhled. Tato tendence protirečila jednoduchému stylu IKEA a zájem o její produkty klesl. Aby pochopila potřeby a sny zákazníků, vypracovala IKEA důkladné studie zaměřené na to, jak si Švédí zařizují své domovy.⁵⁹ V tomto období, kdy slovo individualismus bylo klíčové, nebyl mezi klienty o klasický skandinávský styl zájem. Na vrcholu popularity byly industriální materiály a sklo. Mezinárodní vliv obohatil styl výrobků IKEA o pastelovou škálu barev, která byla nejčastěji využívána na měkkých luxusních materiálech jako hedvábí, samet a kůže. Lidé v té době chtěli, aby jejich domovy byly působivé, v oblibě začaly být otevřené, prostorné kuchyně s drahými nerezovými spotřebiči.⁶⁰ IKEA vstupovala na nové trhy, některé firemní obchody používaly ve svých reklamách kresby losů a Vikingů, chtěly prezentovat Ikey jako přátelského, ale rebelujícího Švéda. Na počátku 80. let bylo dohodnuto, že všechny obchody IKEA budou modro-žluté, tedy v barvách švédské vlajky, a stejně tak i nové logo Ikey, které bylo do té doby červeno-bílé. IKEA rozhodla, že právě to bude

⁵⁷ *Decade 1980s: The Story of IKEA* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/?decade=1980s>

⁵⁸ *Hagberg + Hagberg* [online]. [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/whats-on/exhibitions/hagberg-hagberg/>

⁵⁹ *Snapshots. The history of the IKEA brand at a glance.* [online]. IKEA [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://about.ikea.com/en/about-us/history-of-ikea/milestones-of-ikea>

⁶⁰ *IKEA design through the years* [online]. IKEA [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://about.ikea.com/en/about-us/history-of-ikea/ikea-design-through-the-years>

nejlepší způsob, jak prezentovat Ikeu, a tak kreslení losi a Vikingové byli zakázáni.⁶¹ Nízké ceny produktů IKEA budily u nových zákazníků nejistotu ohledně kvality výrobků, a tak byly vytvořeny nové produktové řady a reklamy, které poukazovaly na vysokou kvalitu za nízkou cenu. IKEA se stala synonymem pro Švédsko⁶².

IKEA musela transportovat čím dál více výrobků po celém světě, rostla potřeba výkonné přepravy – zvyšovaly se nároky na logistiku dopravy a automatizované skladování. Roku 1979 bylo otevřeno nové distribuční středisko v Älmhultu, které bylo moderním automatizovaným skladem, v němž těžkou práci zastávaly počítačově ovládané nákladní vozy bez řidičů, roboti či automatické jeřáby. IKEA se mohla zaměřit na globální distribuci.⁶³

V polovině 90. let už byla IKEA jedním z největších světových prodejců nábytku a uvedla na trh vlastní designovou řadu PS (Post-Scriptum).⁶⁴

2.1.1. Počátky katalogu IKEA jako důležitého marketingového nástroje

Předchůdcem katalogu IKEA byl na jaře roku 1948 obchodní zpravodaj Ikey – „ikéa-nytt“.⁶⁵ První katalog IKEA uviděl světlo světa na podzim roku 1950, byl to první katalog obchodního domu určený na rok 1951.

⁶¹ *History of the logotype: The small steps of evolution.* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/history-of-the-logotype/>

⁶² LAMARE, Amy, 2020. *A brief history of IKEA: From cheap bookcases to Swedish meatballs* [online]. The Business of Business [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://www.businessofbusiness.com/articles/ikea-history-founder-data-hiring/>

⁶³ Viz Příloha č. 3.

⁶⁴ LANDÉN, Anders, 2020. *How Ikea Won the Masses* [online]. [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://www.barnebys.com/blog/how-ikea-won-the-masses>

První katalog sestavil sám Ingvar Kamrad. Psal se rok 1951 a mladý Ingvar už několik let provozoval zásilkový obchod ze svého domova. Nyní se rozhodl změnit sortiment: místo kuličkových per a nylonových punčoch začal obchodovat s kvalitním nábytkem v úsporném balení. Úplně první katalogový obal měl na titulní straně křeslo – ušák „MK“ v hnědém čalounění, který se o více než 60 let později vrátil do produktové řady. Kamrad pokračoval ve vytváření katalogu po celá 50. léta, za pomoci několika spolupracovníků v budově Lagerbladská v Älmhultu.⁶⁶

Kompaktní balení do plochých krabic vymyslel mladý návrhář Gillis Lundgren. Stolek mu zabíral místo v kufru auta, tak se rozhodl nohy stolu navrhnout jako odnímatelné a uložit je do balení zvlášť. Tímto prvním nábytkem v plochém balení byl stolek Max, první stůl k vlastnímu sestavení, zařazený do katalogu roku 1953.⁶⁷ Další slavný rozkládací stolek, Lovet, stolek ve tvaru listu, s mosazným zakončením tří nohou a mahagonovou deskou, byl zařazen do katalogu v roce 1956.⁶⁸ Tento stolek je přímo ikonickým kusem nábytku IKEA.

Na začátku 60. let dostal Ingvar Kamrad dopis – interiérová návrhářka Brita Lang sebrala odvalu dát Ingvarovi pár tipů, jak udělat katalog atraktivnějším. To započalo spolupráci, která

⁶⁵ *Ikéa-nytt, forerunner of the IKEA catalogue: IKEA News: The key to sound purchasing.* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/ikea-news/>

⁶⁶ *Bläddra i IKEA katalogen från 1951: 1951 IKEA katalog* [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/sv/utforska/ikea-katalogen/1951-ikea-katalogen/>

⁶⁷ LEWIS, Elen, 2008. *Great IKEA!: A brand for all the people*. 2. vydání. Marshall Cavendish Limited. ISBN 978-1905736164.

⁶⁸ KELLY, Tamara, 2022. 15 interesting and fun facts you didn't know about IKEA. *IDEAL HOME* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.idealhome.co.uk/news/ikea-facts-193613>

trvala řadu let. Brita jako editorka katalogu zvýšila kvalitu textu i obrázků. Jejich vzájemná korespondence svědčí o vřelém a přátelském vztahu, viz dochované dopisy.⁶⁹

V 70. letech začíná mít katalog svůj styl a začíná být zajímavý, plný nápaditých tipů a inspirace. Nábytek je prezentován v každodenních situacích se zaměřením na rodinný život a potřeby dětí. Všechny fotografie pokojů jsou foceny ve vlastním studiu společnosti v Älmhultu. Z textů je zřejmé, že jsou určeny pro mladé lidi, tomu odpovídá i styl psaní, a typografie má ráz moderní pop kultury. V současné době jsou katalogy z tohoto období oblíbeným sběratelským předmětem.⁷⁰

Katalog je stále obsažnější. Během bouřlivých 80. let se stal pravidelnou událostí roku, "annual highlight" a je hodnocen v novinových kulturních rubrikách. Tato dekáda je svědkem zrození budoucích klasických kusů nábytku, jako např. pohovka MOMENT od Nielse Gammelgaard, inspirovaná postmoderním italským designem. V průběhu roku pracuje na katalogu celkem sedm lidí a tiskne se 50 milionů kopií. Katalog je pro zákazníky samozřejmě zdarma, ale výroba každého výtisku stojí zhruba 10 švédských korun.⁷¹

2.2. Komparace s komunikačními a marketingovými metodami dalších evropských a amerických obchodních firem

Na úvod této kapitoly si můžeme položit otázku: na základě dosavadního zpracování, po uvedení celé řady unikátních myšlenek tvůrců firmy IKEA, je vůbec možné porovnávat tuto společnost s jinými nábytkářskými firmami? Nebo s jinými obchodními firmami? Je

⁶⁹ Viz Příloha č. 4.

⁷⁰ Viz Příloha č. 5.

⁷¹ Viz Příloha č. 6.

vlastně komunikace firmy IKEA komunikací běžné obchodní společnosti? Lze snad vysledovat nějaké spojitosti českých nábytkářských firem s firmou IKEA?

Nejprve však nahlédneme do minulosti nábytkářství v českých zemích a zmíníme historicky první velkou továrnu na výrobu nábytku, továrnu THONET. Poprvé se nábytek pod značkou Thonet prezentoval na průmyslové výstavě v německém městě Koblenz v roce 1841, roku 1861 založil Michael Thonet továrnu na Moravě – v Bystřici pod Hostýnem. Svůj nejznámější výrobek – židli č. 14 – židli lehkou, pevnou a levnou – uvedl M. Thonet na trh v roce 1859, do dnešní doby byla exportována do více než šedesáti zemí celého světa a bylo jí prodáno více než 80 milionů kusů. Začátkem 20. století se o Thonetově továrně mluvilo jako o nábytkářském imperiu. Továrna měla na 10 tisíc zaměstnanců. Rodina Thonetů založila pro své zaměstnance školu, nemocnici, budovala domky pro dělníky, financovala v Bystřici pod Hostýnem výstavbu vodovodu, kanalizace, železnice. Továrna vyrábí nepřetržitě již více než 160 let, nyní již jako menší firma, která však nabízí na 150 typů sedacího nábytku v různých variantách. Za dobu existence exportovala své výrobky do celého světa, získala desítky mezinárodních ocenění.⁷² Od roku 1953 funguje pod názvem TON – továrna na ohýbaný nábytek, výroba se tedy zaměřuje pouze na ohýbaný nábytek a má tak užší specializaci než ostatní nábytkářské firmy. V současnosti má TON v Česku 6 prodejen.⁷³

Celosvětově se proslavil také český kubistický nábytek, který vyráběly začátkem 20. století Pražské umělecké dílny, založené roku 1912. Jejich slavnými návrháři byli Josef Gočár a Pavel Janák. Největším našim nábytkářským podnikem byly Spojené umělecko-průmyslové

⁷² Nábytkářský průmysl, 2023. *TOULKY ČESKEM BUDOUCNOSTI* [online]. [cit. 2023-11-19].

Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/13375839333-toulky-ceskem-budoucnosti/223562221510006/?fbclid=IwAR0F4XVbG8sWSjNkKYyIhiPsqk-7w2zn01NA5RggVqhEKJaWSJfsHB9Pdb0>

⁷³ *160 let ohýbání dřeva v Bystřici pod Hostýnem* [online]. [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: <https://www.ton.eu/cz/160-let-ohybani-dreva-v-bystrici-pod-hostynem/>

závody v Brně, které byly svého času jedním z nejlepších výrobců bytového nábytku v celé střední Evropě. Nábytek od této firmy měl např. T. G. Masaryk nebo K. Čapek. Legendárním návrhářem Spojených UP závodů byl Jindřich Halabala, který byl autorem mnoha unikátních kusů nábytku, poprvé také navrhl prodejní prostory ve tvaru samostatných kójí – zařízených místností.⁷⁴

Další historickou českou nábytkářskou firmou byla továrna na nábytek K. V. Skuherský, královéhradecká firma, která fungovala v letech 1895-1948.⁷⁵, nebo Hanák Nábytek, a.s., s tradicí od roku 1926 (vyráběli např. nábytek do vily Tomáše Bati ve Zlíně). Dlouhou tradici má i současná firma Jitona, která navázala na historii Spojených uměleckoprůmyslových závodů, založených v roce 1920.⁷⁶ Soběslavská společnost Jitona, a.s., je dřevozpracující firmou, která vyrábí a exportuje nábytek, zaměřuje se především na ložnice. Do roku 2019 vyráběla v Klatovech dýhový nábytek pro firmu IKEA, která byla hlavním odběratelem Jitony, každoročně od Jitony odebírala zboží zhruba za 15 až 20 milionů EUR.⁷⁷

⁷⁴ Nábytkářský průmysl, 2023. *TOULKY ČESKEM BUDOUCNOSTI* [online]. [cit. 2023-11-19].

Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/13375839333-toulky-ceskem-budoucnosti/223562221510006/?fbclid=IwAR0F4XVbG8swwsjNkKYyIhiPsqk-7w2zn01NA5RggVqhEKJaWSJfsHB9Pdb0>

⁷⁵ TOLMAN, Jiří Vladimír, 1928. *Hrst vzpomínek na starý Hradec Králové*. Praha: Tolman.

⁷⁶ STRAKOVÁ, Martina, 2003. *Jindřich Halabala a Spojené UP závody* [online]. [cit. 2023-08-13].

Dostupné

z: <https://web.archive.org/web/20070927105546/http://www.archinet.cz/index.php?mode=article&art=13596&sec=10027&lang=cz>

⁷⁷ *Jitoně se zhroutil spolupráce s Ikeou, výrobce nábytku propustí skoro dvě stovky lidí* [online], 2019. E15 [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/jitone-se-zhroutila-spoluprace-s-ikeou-vyrobce-nabytku-propusti-skoro-dve-stovky-lidi-1361205>

Z novodobých firem na prodej nábytku lze uvést DBK (Dům bytové kultury v Praze 4), který se prezentoval jako „první obchodní dům s nábytkem“ a byl otevřen roku 1981. Po sametové revoluci v něm sídlila první prodejna Ikey.⁷⁸

Současnými českými firmami, zabývajícími se výrobou nábytku, jsou např.: ARA – továrna na nábytek a.s., vyrábějící dřevěný nábytek z masivu, dřevěné stavby a konstrukce pro zahradu⁷⁹, Gazel, továrna na výrobu dřevěného nábytku se specializací na výrobu postelí⁸⁰, firma Nábytek Mikulík, ze začátku truhlářská výroba, v současné době výroba a prodej dřevěného nábytku⁸¹, opavská firma Todus, která se zaměřuje na designový nábytek a exportuje především do zahraničí⁸², Bianco, fungující jako novodobý internetový obchod nabízející nábytek a dekorace⁸³.

V České republice v současnosti působí celá řada nadnárodních řetězců obchodních domů s nábytkem, např. obchodní řetězce XXXLutz a Möbelix (založené ve Welsu, v Rakousku roku 1945), Kika (založená v Sankt Pölten v Rakousku roku 1973, v Česku působí od roku 2005), Jysk (založený roku 1979 v Dánsku podnikatelem Larsem Larsenem, původně se tato

⁷⁸ LOKŠOVÁ, Natálie a Anežka ZEMENOVÁ, 2021. Za nábytkem do DBK jezdili lidé zdaleka. Letos slaví 40 let. *NOVINKY.CZ* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/bydleni-za-nabytkem-do-dbk-jezdili-lide-zdaleka-letos-slavi-40-let-40364346>

⁷⁹ ARAKOLIN [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <http://www.arakolin.cz>

⁸⁰ *Dřevěný nábytek Gazel* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.gazel.cz>

⁸¹ *Nábytek Mikulík* [online]. [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.nabytek-mikulik.cz/o-nas>

⁸² VRBOVÁ, Eliška, 2021. *Z Opavy do světa a až pak do Prahy. Představujeme opavskou firmu slaví 40 let.* *NOVINKY.CZ* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/bydleni-za-nabytkem-do-dbk-jezdili-lide-zdaleka-letos-slavi-40-let-40364346> *Todus, která dokazuje, že i na venkovním nábytku záleží* [online]. Czech Design [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/z-opavy-do-sveta-a-az-pak-do-prahy-predstavujeme-opavskou-firmu-todus-ktera-dokazuje-ze-i-na-venkovnim-nabytku-zalezi>

⁸³ *Internetový obchod Bianco* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.biano.cz>

firma zaměřovala na prodej povlečení), Sconto (člen německého koncernu Krieger Handel Holding SE & Co. KG.), českými prodejci jsou: Asko nábytek (v Praze od 1991, v současnosti 14 prodejen), Idea (od 1993, prodej skandinávského nábytku, 12 prodejen), Jamall (od 1991, více než 20 prodejen po celé České republice).

Pokud jde o nástroje komunikace, firma XXXLutz používá webové stránky⁸⁴, Facebook⁸⁵ a Instagram⁸⁶. Komentáře zákazníků vyznívají negativně, stěžují si v příspěvcích na nekvalitní instalace kuchyní, čekací dobu na sestavení kuchyní 2 – 11 měsíců, kritizují reklamy⁸⁷ apod. Möbelix nabízí e-shop, blog přinášející různé tipy a inspirace⁸⁸, provozuje Instagram⁸⁹ a Facebook, sdílí články z webu, inzeruje zboží z e-shopu, občas zákazníkům nabídne účast v soutěži⁹⁰. Kika má v současné době už jen jedinou pobočku v Brně, provozuje webové stránky, které informují o obchodním domě, sortimentu apod., e-shop ani Facebook nemají.⁹¹ Firma Jysk používá, pokud jde o nástroje komunikace, webové stránky⁹², Facebook, Instagram, Youtube. Youtube nabízí 30 videí, většinou tipy na zařizování domovů či videa

⁸⁴ XXXLutz Česká republika [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.xxxlutz.cz>

⁸⁵ Facebook XXXLutz Česká republika [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/lutznabytek>

⁸⁶ INSTAGRAM / lutznabytek [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/lutznabytek/>

⁸⁷ Facebook XXXLutz Česká republika [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/lutznabytek>

⁸⁸ Möbelix [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: https://www.moebelix.cz/?gclid=Cj0KCQjwrMKmBhCJARIsAHuEAPSjJmqLbUqlIRBG8AR1R2VXI8gUhsxLhODHQ1iw4xO5isZQMFZ11mQaAkreEALw_wcB

⁸⁹ INSTAGRAM / mobelix_cz [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: https://www.instagram.com/mobelix_cz/

⁹⁰ FACEBOOK / Möbelix Česká republika [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MobelixCZ>

⁹¹ KIKA [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://kika-home.cz>

⁹² Jysk [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://jysk.cz>

o firmě Jysk, doplňované 1x – 2x ročně.⁹³ Instagram nevyniká originalitou, spíše se jedná o prezentaci zboží.⁹⁴ Na Facebooku je Jysk neaktivnější, sdílí články, upozorňuje na akční zboží, občas nabízí soutěže.⁹⁵ Firma Sconto využívá webové stránky, e-shop, Instagram⁹⁶, Facebook⁹⁷. Web nabízí informace o pořádaných akcích, články pro kutily⁹⁸ apod. Firma Jamall má webové stránky a e-shop, nemá Instagram. Na trhu s nábytkem působí již 32 let, inzeruje 15 000 m² vlastních skladů, nabízí doručení zboží zdarma, bezpečnou platbu kartou, prodej nábytku na splátky, možnost vrácení zboží do 14 dnů. Články na webu typu: fotonávod, věnec z hortenzie, 5 zásad při zařizování dětského pokoje, nejsou aktuální, nejnovější článek je ze srpna minulého roku.⁹⁹

Z uvedených nábytkářských firem na českém trhu má zákaznický klub pouze XXXLutz, a to jen v omezené míře. Je proto obtížné porovnávat uvedené firmy na výrobu či prodej nábytku se společností IKEA. Můžeme porovnávat jednotlivé výrobky či jejich kvalitu, objem prodeje, rozměry prodejních ploch, všechny tyto firmy jsou ale pouze obchody, které prodávají nábytek a bytové doplňky, snaží se určitým způsobem prezentovat a nabízet své produkty, postrádají však přidanou hodnotu společenského rozměru, který má IKEA. Právě IKEA se díky této přidané hodnotě stala skutečným fenoménem uznávaným po celém světě.

⁹³ *YOUTUBE/jyskyoutubeceskarepublika* [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné

z: <https://www.youtube.com/@jyskyoutubeceskarepublika>

⁹⁴ *INSTAGRAM/jyskcz* [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/jyskcz/>

⁹⁵ *FACEBOOK/Jysk Česká republika* [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://jysk.cz>

⁹⁶ *INSTAGRAM/sconto_nabytek* [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné

z: https://www.instagram.com/sconto_nabytek/

⁹⁷ *FACEBOOK / Sconto Nábytek* [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné

z: <https://www.facebook.com/scontonabytekcz>

⁹⁸ *SCONTO Nábytek* [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.sconto.cz>

⁹⁹ *Nábytek Jamall* [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.jamall.cz>

Dalo by se říci, že IKEA je jedničkou na trhu ve svém oboru díky komunikaci s klienty. Pokud jde o zaměření na klienty, je třeba zmínit i firmu z jiné branže podnikání, která si buduje v určitém smyslu srovnatelný přístup ke klientům, jedná se o kavárnu Starbucks, založenou v roce 1971 v Seattlu, USA. Zatímco IKEA cílí na „rodinu“, pro Starbucks je důležitý klient jako „kamarád“ a na tomto přístupu je postaven celý dlouhodobý marketingový program této firmy. Čím více klient v kavárně Starbucks nakupuje, tím lepší nabídky od firmy dostává.¹⁰⁰ Starbucks se snaží o personalizaci – na kelímku má klient napsané své jméno, smajlíka – symbol úsměvu pro hezký den, popř. přání veselých Vánoc apod. Snaží se tedy maximálně o osobní přístup ke klientovi, snaží se v něm vyvolat pocit hýčkání. Nezapomínají ani na dárek k narozeninám – kávu zdarma pro své registrované klienty.¹⁰¹ Komunita klientů Starbucksu se prezentuje na sociálních sítích – komentáře píše nejen klienti, ale i zaměstnanci. Sezonní nabídka produktů se aktuálně opírá o události kalendářního roku, např. Vánoce, podzimní tradice, sv. Valentýn.¹⁰² V USA je pobyt v kavárnách Starbucks zpříjemněn hudebním pozadím, playlist je klientům nabízen ke stažení přes aplikaci Spotify.

Stejně jako v případě IKEA, která je těžko porovnatelná s dalšími nábytkářskými firmami, protože pouze IKEA má přidanou hodnotu společenského rozměru, je těžké porovnávat firmu Starbucks s konkurenčními řetězci kaváren, jako např. Costa Coffee, Mc Café, Tchibo, Nero, Dunkin Donut, protože pouze Starbucks přidává společenskou nadhodnotu své hýčkané klientské komunity.

¹⁰⁰ *Starbucks Rewards* [online], 201n. l. Starbucks [cit. 2023-08-23]. Dostupné z: <https://www.starbucks.com/rewards>

¹⁰¹ *Starbucks Marketing Strategy — It's Genius!* [online], 2021. Marketing Strategy [cit. 2023-08-23]. Dostupné z: <https://www.marketingstrategy.com/marketing-strategy-studies/starbucks-marketing-strategy-its-genius/>

¹⁰² *Leaf Rakers Society: Starbucks Facebook Group* [online]. Facebook [cit. 2023-08-23].

Při porovnávání firem z hlediska jejich zakladatelů a iniciátorů pak v českých zemích nacházíme srovnatelně silnou osobnost zakladatele firmy s dosahem silných idejí pro lidi, pro společnost, se starostí a péčí o zaměstnance v osobě Tomáše Bati.

2.3. Osobnost zakladatele firmy Ingvara Kamprada a jeho úloha při budování společnosti

„Nemohl bych prožít ani jediný den,
aniž bych se potýkal se třemi – čtyřmi – pěti omyly.

Život bez neúspěchů přináší
jen velmi nepatrný pokrok.“ (I. Kamprad)¹⁰³

Ingvar Kamprad na videozáznamech působí jako velmi charismatický člověk, zaujme svou empatií, lidskostí, jeho marketingové tahy pak překvapují svou jednoduchostí, u všech je naprosto jasně vidět důvod, účel. Ingvar Kamprad byl rozeným obchodníkem, ve svém dětství a mládí obchodoval se vším, co viděl jako produkt, o který budou mít lidi zájem, ať už to byly rybí konzervy, sirky, vánoční pohlednice či pera, která dovážel až z Ameriky. Podnikání měl i v krvi – jeho dědeček z matčiny strany vlastnil a provozoval obchod s domácími potřebami v Älmhultu. Ve svých sedmnácti letech, v roce 1943, dal Kamprad své obchodní firmě název IKEA, který je zkratkou, akronymem složeným z počátečních písmen jeho jména Ingvar – I, příjmení Kamprad – K, farmy Elmtaryd, na níž vyrůstal – E a názvu farnosti Agunnaryd, kde se narodil – A.¹⁰⁴

¹⁰³ Viz Příloha č. 7.

¹⁰⁴ From child entrepreneur to IKEA founder: the story of Ingvar Kamprad's early years [online]. IKEA [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://about.ikea.com/en/about-us/history-of-ikea/from-child-entrepreneur-to-ikea-founder>

Ingvar Kamprad měl problém zapamatovat si čísla, tedy i výrobní čísla produktů, se jmény takový problém neměl. Proto už v roce 1949 dostal každý výrobek jeho firmy své specifické švédské jméno.¹⁰⁵

V padesátých letech minulého století se objemnější zboží objednávalo z katalogů, písemně či telefonicky, tak je prodával i Ingvar Kamprad, brzy však zřídil ve staré truhlářské dílně v Älmhultu ukázkovou dílnu, jakýsi první showroom, kde si mohli zákazníci telefonicky objednat i osobní prohlídku. Na podzim 1950 vychází první katalog IKEA na rok 1951.¹⁰⁶

2.3.1. Idea I. Kamprada: Restaurace IKEA a „Švédské kuličky“

V roce 1960 byla v obchodním domě otevřena první restaurace jako reakce na postřeh Ingvara Kamprada, že mnoho zákazníků odchází z Ikey bez nákupu jen proto, že dostanou při prohlídce hlad a nemají si kde jídlo koupit.¹⁰⁷ Obchodní domy IKEA se tak i díky příjemným a levným restauracím staly oblíbenými výletními místy pro rodiny s dětmi.

Ingvar Kamprad chtěl, aby restaurace ve všech obchodních domech společnosti IKEA měly jednotné menu. Stejně jako měl být jednotný i sortiment zboží všech prodejen. Základem pro menu se mělo stát mleté maso, maso a ryby lepší kvality na skandinávský způsob.¹⁰⁸ A právě

¹⁰⁵ NGO, Hope, 2020. How IKEA Really Comes Up With Their Obscure Product Names Read More. The List [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.thelist.com/193026/how-ikea-really-comes-up-with-their-obscure-product-names/>

¹⁰⁶ Ikea [online]. First Versions [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.firstversions.com/2017/04/ikea.html>

¹⁰⁷ KELLY, Tamara, 2022. 15 interesting and fun facts you didn't know about IKEA. *IDEAL HOME* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.idealhome.co.uk/news/ikea-facts-193613>

¹⁰⁸ MEYERSOHN,, Nathaniel, 2022. Ikea's restaurants were failing. Then it turned to Swedish meatballs [online]. CNN Business [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/2022/04/30/business/why-ikea-sells-meatballs/index.html>

tehdy nastoupily slavné švédské kuličky „köttbullar“, jichž se nyní v obchodních domech IKEA po celém světě prodá kolem miliardy ročně.¹⁰⁹

25. února 2013 došlo k celosvětovému skandálu firmy, když české ministerstvo zahraničí ohlásilo, že ve švédských kuličkách firmy IKEA byl prokázán obsah koňského masa. Testy DNA prováděl Státní veterinární ústav. Kuličky byly vyrobeny firmou Familjen Dafgard, byly k dostání v celkem 13 evropských zemích. IKEA pozastavila prodej švédských kuliček v celkem 15 zemích. Obchody IKEA ve Švédsku dokonce přestaly prodávat masové kuličky úplně, nehledě na šarži dodávky.¹¹⁰

2.3.2. Myšlenky Ingvara Kamprada

"Vytvořit lepší každodenní život pro mnoho lidí."¹¹¹

„Konečně všichni pohromadě!“ „Všední dny někdy utečou jak při turbojízdě. Všichni jsou na cestě. Do školy, do práce, přátelé, koně, fotbal. Člověk do sebe hodí jídlo, spěchá ze dveří, sedne na kolo a je pryč. Ale jsou i chvíle, kdy jsme všichni opravdu na jednom místě – v kuchyni. Strávíme tam společný čas. Společně servírujeme jídlo, povídáme si, hádáme se. Jezte pohromadě, třeba se i hádejte, ale pobuďte prostě spolu.“¹¹²

¹⁰⁹ ŽOFČÁK, Jakub, 2022. Tajné zbraně IKEA. Co stojí za úspěchem nábytkářské jedničky? *FINMAG* [online]. [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: https://finmag.penize.cz/byznys/432058-tajne-zbrane-ikea-co-stoji-za-uspechem-nabytkarske-jednicky?fbclid=IwAR3fFpNmXDNeBKcl_6Fo7gyYFEdRux9XGWurOLrg9QR54a-2co5L04DIZHA

¹¹⁰ NEVYHOŠTĚNÝ, Jan, 2013. Testy potvrdily koninu v masových kuličkách IKEA i v hamburgerech. *IDNES.cz* [online]. [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: www.idnes.cz/ekonomika/domaci/testy-potvrdily-koninu-v-masovych-kulickach-ikea.A130225_104237_ekonomika_neh?

¹¹¹ LEWIS, Elen, 2008. *Great IKEA!: A brand for all the people*. 2. vydání. Marshall Cavendish Limited. ISBN 978-1905736164. str. 84.

¹¹² Viz Příloha č. 8.

„Jsem trochu nesvůj, když se o někom řekne, že je nejlepší. Najednou bych si sám o sobě mohl myslet, že jsem dobrý. To by byla katastrofa. Cokoli dělám dnešního dne, musím být schopen udělat to zítra ještě o trochu lépe. Sednout si a myslet si, že jsem v něčem dobrý, to by pro mne byla katastrofa.“¹¹³

„IKEA není založena na práci nebo úspěších jednoho člověka. Je výsledkem spolupráce mnoha lidí během mnoha let radosti a tvrdé práce.“ „Pospolitost neboli 'Společně' jsou pro nás důležité. Ve skutečnosti leží v srdci kultury IKEA. Víme, že jsme v nejlepším, když si důvěřujeme, táhneme za jeden provaz a v neposlední řadě se spolu bavíme.“¹¹⁴

„Budeme-li se držet konceptu, nikdy nezemřeme.“¹¹⁵

"Nabízet širokou škálu tvarově a funkčně správných výrobků pro bytové zařízení za tak nízké ceny, aby si je mohlo koupit co nejvíce lidí."¹¹⁶

Jednotlivé myšlenky Ingvara Kamprada se jeví jako příčky žebříku vedoucího k vytvoření úspěšné firmy.

Ingvar Kamprad ale nikdy nešetřil sebekritikou:

„Nikdo se nedopustil tolika chyb jako já!“ Chyby ale vidí jako pozitivní, pokud se z nich člověk poučí.¹¹⁷

¹¹³ LEWIS, Elen, 2008. *Great IKEA!: A brand for all the people*. 2. vydání. Marshall Cavendish Limited. ISBN 978-1905736164.

¹¹⁴ KRISTOFFERSSON, Sara, 2014. *Design by IKEA: A Cultural History*. Bloomsbury Academic. ISBN 978-0857858146. LEWIS, Elen, 2005. *Great Ikea!: A Brand for All the People*. Cyan Communications. ISBN 9781905736164. str. 18.

¹¹⁵ KRISTOFFERSSON, Sara, 2014. *Design by IKEA: A Cultural History*. Bloomsbury Academic. ISBN 978-0857858146. LEWIS, Elen, 2005. *Great Ikea!: A Brand for All the People*. Cyan Communications. ISBN 9781905736164. str. 153.

¹¹⁶ *IKEA vision och värderingar* [online]. IKEA SVENSKA [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/about-us/ikea-vision-och-vaerderingar-pub9aa779d0>

¹¹⁷ LEWIS, Elen, 2008. *Great IKEA!: A brand for all the people*. 2. vydání. Marshall Cavendish Limited. ISBN 978-1905736164.

V roce 1976, po třiceti letech budování společnosti IKEA, sepsal Ingvar Kamprad základní principy společnosti do krátkého, jednoduchého textu, jímž vyjádřil klíčové hodnoty IKEA. Tento text dostal název „Testament obchodníka s nábytkem“. Do devíti bodů: 1) Sortiment – naše identita, 2) Duch IKEA – silná a živoucí skutečnost, 3) Zisk nám dává prostředky, 4) I s malými prostředky lze dosáhnout dobrých výsledků, 5) Jednoduchost je ctností, 6) Dělat věci jinak, 7) Vynaložení síly – důležité pro naši budoucnost, 8) Převzít zodpovědnost – privilegium, 9) Většina práce je před námi - nádherná budoucnost! v něm Ingvar Kamprad shrnul celou filozofii svého podnikání:

Jednoduchost je ctnost.

Plýtvání zdroji je jedním z nejzávažnějších problémů lidstva, je nutné proti němu bojovat.

Připravenost dopouštět se chyb.

Síla spolupráce.

Pospolitost.

Vše, co děláme dnes, můžeme zítra udělat ještě trochu lépe.

Vytvářet lepší každodenní život pro co nejvíce lidí.¹¹⁸

Kampradův Testament je jakýmsi posvátným kodexem pro všechny zaměstnance Ikey na celém světě, všichni ho musí znát, respektovat a řídit se jeho jednotlivými body, jeho filozofií.¹¹⁹

„Vytvářet lepší každodenní život pro co nejvíce lidí“ je do dnešní doby hlavní myšlenkou společnosti. V duchu této myšlenky Ingvar Kamprad jednal, podnikal a pomáhal. Už v průběhu 50. let, když jeho milovaná matka Berta onemocněla rakovinou, založil Kamprad fond na výzkum rakoviny, následovaly fondy na dodržování práv dětí, na pomoc seniorům,

¹¹⁸ KAMPRAD, Ingvar. *The Testament of a Furniture Dealer* [online]. [cit. 2023-08-06].

¹¹⁹ LEWIS, Elen, 2008. *Great IKEA!: A brand for all the people*. 2. vydání. Marshall Cavendish Limited. ISBN 978-1905736164.

na řešení klimatických problémů. Již v prvních letech podnikání Kamprad veřejně prohlásil, že pokud bude IKEA prosperovat, bude co možná nejvíce finančních prostředků použito na pomoc potřebným. Léčba Kampradovy matky byla neúspěšná, Berta zemřela v roce 1956 ve věku 53 let. Na její počest Kamprad založil nadaci paní Berty Kampradové a nadaci Kampradovy rodiny. V prvních letech bylo za návštěvu showroomů vybíráno vstupné. Všechny vybrané peníze šly na dobročinné fondy a nadace. Díky těmto finančním prostředkům byl realizován nespočet výzkumných projektů.¹²⁰

O tom, jak se Ingvar Kamprad snažil přiblížit myšlení svých zákazníků, svědčí i to, že se v osmdesátých letech proměnil z podnikatele, který vlastní Porsche, na majitele levného auta, který požadoval kávu zdarma ve svých vlastních restauracích. Chtěl žít tak, jak učil.¹²¹

2.4. Zakládání poboček v různých zemích světa, jejich geografická a demografická specifika v oblasti komunikace a marketingu

Již začátkem 70. let expandovala IKEA do Asie, otevřeny byly obchodní domy v Japonsku, Hong Kongu a v Singapuru. V Japonsku se však ukázalo, že švédský nábytek poměrně velkých rozměrů není pro malé japonské domovy vhodný. Pobočka byla po 12 letech provozu kvůli nezájmu zákazníků zrušena. Na japonský trh IKEA znovu vstoupila roku 2006

¹²⁰ Social initiatives and philanthropy: Deeply rooted social involvement. *IKEA MUSEUM* [online]. HubSpot [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/social-initiatives/>

¹²¹ LANDÉN, Anders, 2020. *How Ikea Won the Masses* [online]. [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://www.barnebys.com/blog/how-ikea-won-the-masses>

a po celém Japonsku má nyní 9 obchodních domů.¹²² V roce 1985 otevřela IKEA svou první pobočku v USA, ve Filadelfii.¹²³

V 80. letech se Švédský úřad pro cestovní ruch rozhodl spolupracovat s Ikeou na šíření švédské kultury do zahraničí. Obchodní domy situované mimo Skandinávii zavedly speciální obchody s potravinami, kde si zákazníci mohli koupit švédské speciality, jako např. nakládané slanečky, brusinkovou marmeládu či švédský alkohol.¹²⁴

V 90. letech se IKEA rozšířila do postsocialistických evropských zemí i do dalších zemí světa, celkem do deseti nových zemí: 1990 Budapešť / Maďarsko, Varšava / Polsko, 1991 Dubaj / Spojené arabské emiráty, Praha (Zličín) / Česká republika, 1992 Bratislava / Slovensko, Palma / Mallorca / Španělsko, 1994 Taipei / Taiwan, 1996 Kuala Lumpur / Malajsie, Helsingfors / Finsko, 1998 Shanghai / Čína. V roce 2010 byla otevřena první pobočka Ikey v Latinské Americe – v hlavním městě Dominikánské republiky Santo Domingu.¹²⁵

Koncem roku 2021 byl otevřen dosud největší obchodní dům IKEA o rozloze 68 000 m² v Manile na Filipínách¹²⁶ a převzal tak prvenství do té doby největšímu obchodnímu domu

¹²² C., Dipan, 2020. *32 Super Interesting Facts About IKEA That You Should Know* [online]. Live Minty [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://liveminty.com/32-super-interesting-facts-about-ikea-that-you-should-know/>

¹²³ REGAUDIE, Tiffany, 2022. *IKEA's approach to marketing: Then and now* [online]. [cit. 2023-08-06].

¹²⁴ Viz Příloha č. 9.

¹²⁵ REGAUDIE, Tiffany, 2022. *IKEA's approach to marketing: Then and now* [online]. [cit. 2023-08-06].

¹²⁶ CALONZO, Andreo, 2021. *World's Biggest Ikea Opens in Philippines as Part of Global Push* [online]. BLOOMBERG [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-11-25/world-s-biggest-ikea-opens-in-philippines-as-part-of-global-push?leadSource=verify%20wall>

IKEA v Jižní Koreji v Gwangmyeong, který se rozkládá na ploše téměř 60 000 m² a jehož cílovými zákazníky jsou lidé žijící ve městech Jižní Koreje. V Koreji jsou předmětem enormního zájmu extra velké jednolůžkové postele.¹²⁷

Při expanzi na zahraniční trhy mimo Evropu nebyly vždy počátky jednoduché a bez problémů. Po nevalném úspěchu Ikey v USA v roce 1985 ve Filadelfii se prokázalo, jak je důležité, aby každému otevření obchodního domu IKEA v cizí zemi předcházela důkladná analýza místního trhu. O to důkladnější, pokud se jednalo o zcela odlišnou kulturu. Zákazníkům v USA např. vadilo udávání rozměrů v metrické soustavě, ani rozměrově výrobní řady neodpovídaly místním zvyklostem¹²⁸, jiné byly požadavky na měkkost a tvar gaučů nebo např. na velikost a tloušťku ručníků¹²⁹... Inzerce v islámských zemích zase musela brát na vědomí jiné postavení žen, jejich zahalení apod.¹³⁰

Některé kulturní odlišnosti se ukázaly až v praxi. Např. v USA, kde IKEA v počátcích úspěch neměla, se překvapivě prodávalo velké množství váz, jak se však ukázalo, ne pro květiny, ale jako sklenice na nápoje s kusy ledu, jak je v USA zvykem nápoje pít.¹³¹

¹²⁷ C., Dipan, 2020. *32 Super Interesting Facts About IKEA That You Should Know* [online]. Live Minty [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://liveminty.com/32-super-interesting-facts-about-ikea-that-you-should-know/>

¹²⁸ FLYNN, Julia. *Ikea's New Game Plan* [online]. Bloomberg, 1997 [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/1997-10-05/ikeas-new-game-plan#xj4y7vzkg>

¹²⁹ LEWIS, Elen, 2008. *Great IKEA!: A brand for all the people*. 2. vydání. Marshall Cavendish Limited. ISBN 978-1905736164.

¹³⁰ QUINN, Ben, 2012. *Ikea apologises over removal of women from Saudi Arabia catalogue* [online]. The Guardian [cit. 2023-08-23].

¹³¹ CAPELL, Kerry. *Understanding IKEA: How Swedish retailing giant IKEA attained — and keeps — its global cult status*. [online]. NBC News, 2005 [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.nbcnews.com/id/wbna9970809>

Pro vývoj nových produktů, které by respektovaly potřeby lidí v různých částech světa, je velmi důležitý průzkum trhu. IKEA jej mimo jiné provádí formou interview s lidmi – zaměstnanci Ikey každoročně navštíví stovky domácností po celém světě a vytvářejí tzv. Life at Home surveys. Nashromážděné poznatky jsou následně zdrojem a inspirací pro vývoj nových výrobků i služeb Ikey, a to i s respektem na specifické kultury a tradice.¹³²

V roce 2022 navštívili pracovníci Ikey domácnosti v Německu, Indii, Japonsku, Velké Británii a v USA a provedli průzkum mezi více než 37 000 lidmi ve 37 zemích světa. Důležité je, aby se lidé při průzkumu cítili dobře a nebáli se vyjádřit své názory, proto průzkum probíhá jak online, tak offline, formou diskusí a reflektování tématu.¹³³

Největším zákazníkem firmy IKEA překvapivě není švédský trh, je jím Německo, které realizuje až 15% celkových prodejů této společnosti. IKEA se stala důležitou součástí německého života, dokonce o ní napsali muzikál s názvem „Zázrak ze Švédska“. Muzikál podává upravenou verzi Kampradova života prostřednictvím švédských lidových písní a představuje ho jako spasitele, který světu přináší „benevolentní kapitalismus“.¹³⁴

Na druhém místě se umísťuje USA s 13,4% hodnoty prodejů (v roce 2021).¹³⁵

Pokud jde o trhy v jednotlivých světadílech, v Jižní Americe a v Africe nejsou obchodní domy IKEA zatím rozšířeny.

¹³² *Visiting homes to create better homes* [online]. IKEA [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://about.ikea.com/en/life-at-home/curiosity-box/life-at-home-report>

¹³³ *Make Yourself at Home: Report 2022* [online]. IKEA [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://lifeathome.ikea.com/reports/2022-make-yourself-at-home/>

¹³⁴ PETTY, Amber, 2022. *The Untold Truth Of IKEA* [online]. The List [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.thelist.com/52976/untold-truth-ikea/>

¹³⁵ JONES, Olivia, 2022. How many locations does IKEA have worldwide? *IDEAL HOME* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://easyrelocated.com/how-many-locations-does-ikea-have-worldwide/#:~:text=How%20many%20IKEA%20stores%20are%20there%20globally%202022%3F,are%20466%20IKEA%20stores%20operating%20in%2063%20countries>

2.5. Přežily vize a komunikační i marketingové metody z počátků firmy IKEA do dnešní doby?

K počátkům firmy IKEA můžeme konstatovat, že Ingvar Kamprad pečoval o Ikeu jako o své dítě, jeho duch i jeho principy a zásady jsou zřejmé ve všech zásadních momentech vývoje společnosti. Pro stručnou charakteristiku společnosti lze uvést jako zásadní pojmy: jednoduchost – racionální řešení, rodina, domov, běžný každodenní život, čistý štít, spokojený klient, vyšší kvalita za příznivou cenu, propagace Švédska a Skandinávie, šetrný přístup k životnímu prostředí, moderní design.

Před Ikeou lidé na nábytek a vybavení domovů dlouhá léta šetřili, pořizovali si nábytek na celý život, nábytek se dědil, přecházel z pokolení na pokolení. Až IKEA přinesla nábytek nové doby, nábytek praktický, „přechodný“, který dává zákazníkovi i možnost sebevyjádření. Žijeme ve světě, v němž proměna domova je pro lidi velmi důležitá. IKEA nás všechny povýšila na designéry, všichni si každý rok či dva vylepšujeme své interiéry.¹³⁶

2.5.1. Klub IKEA Family

Založení klubu IKEA Family se datuje do roku 1984, kdy byl zahájen v obchodním domě IKEA v Linköpingu ve Švédsku, základy pro tento klub však položil už v roce 1952 sám Ingvar Kamprad, když uvedl první zákaznický klub 'Silverklubben', tedy Stříbrný klub. Kamprad viděl jako velmi důležité mít stálý a co nejintenzivnější vztah se zákazníky IKEA. Cílem klubu IKEA Family je zapojit zákazníka do svého fungování, do své firemní kultury,

¹³⁶ LEWIS, Elen, 2008. *Great IKEA!: A brand for all the people*. 2. vydání. Marshall Cavendish Limited. ISBN 978-1905736164.

členové klubu se mají stát komunitou, mají mít pocit, že někam patří, klub má být součástí jejich širší rodiny, klienti si mohou nechat poradit, zúčastnit se workshopů, a něčemu se tak přiučit, mohou si nechat pohlídat děti, mohou využít klubových bonusů i v restauraci či v bistru. Zákazníci mají do Ikey chodit rádi, ne s nervozitou ze shánění věcí, ale s radostí z toho, že mají kde strávit svůj volný čas...¹³⁷

V srpnu 2020 dosáhl počet členů IKEA Family po celém světě 150 milionů v celkem 30 zemích. A statisticky každou hodinou přibývá dalších 1 800 členů.¹³⁸

2.5.2. Katalog IKEA na přelomu 20. a 21. století

Katalog IKEA byl fenoménem sám o sobě. Stejně jako obchodní dům IKEA své návštěvníky, i katalog IKEA měl své čtenáře po celém světě. V posledních letech své existence vycházel v 73 regionálních edicích ve 35 jazycích světa, v celkovém nákladu více než 200 milionů výtisků, byl tištěn na pěti různých druzích papíru, se všemi odlišnostmi za tím účelem, aby byl přizpůsoben kulturním specifikům té které země či oblasti.¹³⁹ Na vydávání a distribuci katalogu vynakládala IKEA téměř 70% svého rozpočtu na marketing.¹⁴⁰

I v 90. letech je pro IKEA důležitým tématem životní prostředí. V roce 1993 se tiskne první katalog na papír bez použití chlóru. To sklídí chválu od Greenpeace. Na ekologii je zaměřen i další marketingový tah: zdarma je pro klienty připraveno milion nízkoenergetických

¹³⁷ Welcome to IKEA Family – the largest family in the world [online]. IKEA [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/om/en/ikea-family/about/>

¹³⁸ *IKEA Family reaches 150 million members* [online], 2020. INGKA [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.ingka.com/news/ikea-family-reaches-150-million-members/>

¹³⁹ How typically Swedish is IKEA all over the world? *DIGGIT MAGAZINE* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.diggitmagazine.com/articles/how-typically-swedish-ikea-all-over-world>

¹⁴⁰ KELLY, Tamara, 2022. 15 interesting and fun facts you didn't know about IKEA. *IDEAL HOME* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.idealhome.co.uk/news/ikea-facts-193613>

žárovek. Důležitou událostí 90. let je spuštění první kolekce PS „demokratického designu“ v roce 1995, která představuje minimalistický ideál vybavení pro široké spektrum zákazníků. V návaznosti na finanční krizi v ní IKEA uvádí na trh řešení pro úsporu místa v malých bytech či domech.¹⁴¹

2000 – 2009

Katalog je nyní tištěn v ohromujících 200 milionech kopií po celém světě. Mezitím stále více zákazníků hledá informace na internetu a na začátku nového tisíciletí je spuštěn první online katalog. Díky digitální revoluci lze velkou část obsahu vyrobit přímo na počítači. V roce 2006 je v katalogu uveřejněn první digitální trojrozměrný obrázek produktu – kuchyňská židle BERTIL od designéra Nike Karlssona.¹⁴²

2010 – 2020

Obrovskou popularitu katalogu demonstrují dva incidenty, k nimž došlo během roku 2010. V Saúdské Arábii byly všechny ženy z obrázků odstraněny – IKEA se omlouvá a zpřísňuje svou kontrolu, aby se to více neopakovalo. Ve Švýcarsku zase lidé reagují na používání neformálního "ty" v katalogu – Švýcarsko je země, kde se používá formálnější přístup – vykání. Stále větší část katalogu se nyní vyrábí v digitálním studiu. Všichni lidé na obrázcích jsou však skuteční.¹⁴³

Nyní

Ve věku 70 let odešel katalog IKEA do důchodu. Katalog s letopočtem 2021 na obálce byl posledním výtiskem. V době, kdy stále více zákazníků hledá informace online, už není udržitelné zatěžovat životní prostředí tištěným katalogem. Pro společnost IKEA to je rozhodnutí plné emocí, ale je nezbytné. Je snazší a k životnímu prostředí šetrnější oslovit tak

¹⁴¹ Viz Příloha č. 10.

¹⁴² Viz Příloha č. 11.

¹⁴³ Viz Příloha č. 12.

velké množství lidí digitálně ... Ale jak řekl Ingvar Kamrad: „Je spousta věcí, které ještě zbývá udělat – jaká úžasná budoucnost!“

2.6. Specifika dnešní komunikace a marketingu firmy IKEA

IKEA v novém tisíciletí drží krok s technickým pokrokem a v roce 2001 zakládá první webové stránky s e-shopem pro Švédsko a Dánsko. V roce 2015 IKEA spouští na svých přepracovaných webových stránkách plnohodnotný elektronický obchod. O rok později vstupuje na trh chytrých domácností se sadou chytrého osvětlení TRÅDFRI. V roce 2017 spouští pro telefony iPhone aplikaci IKEA Place, která umožňuje zákazníkům pomocí rozšířené reality virtuálně umístit nábytek přímo do svých domovů. V roce 2021 potom spouští opět pro iPhone aplikaci IKEA Studio, která zákazníkům umožňuje navrhovat pokoje s nábytkem IKEA.¹⁴⁴

V současnosti najdeme obchodní domy IKEA na čtyřech kontinentech světa: v Evropě, Asii, Severní Americe a v Austrálii. V jak obrovskou firmu se IKEA rozvinula, je vidět na statistických údajích za rok 2020:

K dubnu roku 2022 byla IKEA reprezentována 466 obchodními domy po celém světě, přesně řečeno v 63 zemích světa.¹⁴⁵ Před koronavirovou pandemií dosahovala návštěvnost cca jedné miliardy zákazníků ročně, v covidovém roce 2021 klesla návštěvnost na cca 775 milionů.

¹⁴⁴ REGAUDIE, Tiffany, 2022. *IKEA's approach to marketing: Then and now* [online]. [cit. 2023-08-06].

¹⁴⁵ JONES, Olivia, 2022. How many locations does IKEA have worldwide? *IDEAL HOME* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://easyrelocated.com/how-many-locations-does-ikea-have-worldwide/#:~:text=How%20many%20IKEA%20stores%20are%20there%20globally%202022%3F,are%20466%20IKEA%20stores%20operating%20in%2063%20countries>

V roce 2020 IKEA zaznamenala ve svých obchodních domech 825 mil. návštěvníků a 4 miliardy návštěv na webových stránkách. V maloobchodním obratu dosáhla hodnoty 39,6 mld. EUR, měla 217 000 zaměstnanců, vytiskla a distribuovala 40 milionů katalogů, spolupracovala s 914 dodavateli zboží pro domácnost z 54 zemí světa, zahájila prodej v 33 nových lokacích.

Pokud jde o prodej v restauracích, bistrech a v obchodech s potravinami, provozovala IKEA v roce 2020 444 restaurací v 56 zemích a obrat za prodej potravin činil 1,7 mld. EUR. IKEA spolupracovala s 88 dodavateli potravin ze 17 zemí světa. 500 milionů návštěvníků obchodního domu IKEA využilo služeb bistra či nakoupilo zboží ze sortimentu potravin. Ve 43 zemích světa pomohl projekt nadace IKEA dětem a jejich rodinám, celkem rozdělila nadace IKEA 193 milionů EUR.¹⁴⁶

Výrobky IKEA se proklamují jako „cenově dostupné“ ne „levné“. Tým návrhářů proto postupuje zpětně od dostupné ceny výrobku – od ní se odvíjí design i výrobní materiály. Celkem IKEA nabídne cca 2000 nových produktů každý rok.¹⁴⁷

Velkou pozornost věnuje IKEA dětem, nábytek a další výrobky pro ně musí splňovat ty nej přísnější normy, pokud jde o jejich bezpečnost. Dětská IKEA však nabízí nejenom produkty pro děti, nýbrž i hlídání dětí po dobu nákupu rodičů, speciální pravidelné programy pro děti a odměňování dětí dětskou měnou – škulíky, za něž si mohou samy nakupovat.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Viz Příloha č. 13.

¹⁴⁷ *IKEA continues to grow while developing for the future* [online]. Ikea [cit. 2023-08-23]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/global/en/newsroom/corporate/ikea-continues-to-grow-while-developing-for-the-future-190925/>

¹⁴⁸ *IKEA* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: www.ikea.com

IKEA je zastáncem genderové rovnosti – zaměstnání nabízí stejnému počtu žen jako mužů.¹⁴⁹ V roce 2022 byly ženy na nemanážerských pozicích zastoupeny v poměru 59:41 a na manažerských pozicích v poměru 48:52. Z celkem 2340 zaměstnanců obchodních domů IKEA v České republice bylo 1,8% pracovníků s hendikepem.¹⁵⁰

2.6.1. Psychologické efekty jako marketingový nástroj

„Proč se všichni mohou přetřhnout, aby strávili sobotní odpoledne v nábytkovém bludišti 20 kilometrů od centra? Za vším stojí brilantní pochopení psychologie zákazníka. A masové kuličky.“¹⁵¹

IKEA zapojuje do svého marketingu řadu prozkoumaných a doložených psychologických efektů, které fungují jako účinné marketingové nástroje.

Pojem IKEA efekt zavedl do ekonomické terminologie profesor psychologie a behaviorální ekonomie Dan Ariely. IKEA efekt konstatuje, že zákazník bude zcela jistě dávat přednost nábytku, na jehož zhotovení se sám podílel, do nějž vložil svůj vlastní um a práci.¹⁵²

¹⁴⁹ C., Dipan, 2020. *32 Super Interesting Facts About IKEA That You Should Know* [online]. Live Minty [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://liveminty.com/32-super-interesting-facts-about-ikea-that-you-should-know/>

¹⁵⁰ *IKEA Česká republika ve finančním roce 2022*: [online]. Ikea Česká republika [cit. 2023-08-06].

¹⁵¹ ŽOFČÁK, Jakub, 2022. Tajné zbraně IKEA. Co stojí za úspěchem nábytkářské jedničky? *FINMAG* [online]. [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: https://finmag.penize.cz/byznys/432058-tajne-zbrane-ikea-co-stoji-za-uspechem-nabytkarske-jednicky?fbclid=IwAR3fFpNmXDNeKcl_6Fo7gyYFEdRux9XGWurOLrg9QR54a-2co5L04DIZHA

¹⁵² NORTON, Michael, Daniel MOCHON a Dan ARIELY. The “IKEA Effect”: When Labor Leads to Love. *HARVARD BUSINESS SCHOOL* [online]. [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-091.pdf?fbclid=IwAR3AiTVf8Omg05k6q48xFWK2CbB4fxcq61BT_QIq0Zq9oLNR5vfi01ZTDGQ

Jedním z nejúčinnějších IKEA efektů je efekt restaurace – cenová signalizace: zákazníkovi je vnuknut pocit, že když je levné jídlo v restauraci, pak je levné i ostatní zboží v obchodě...¹⁵³

Efekt nedostatku – čím obtížnější je dostat se k produktu, tím cennějším se stává, protože má zákazník pocit, že produkt bude brzy nedostupný, a měl by ho zakoupit co nejrychleji, dokud ještě dostupný je.¹⁵⁴

IKEA tohoto efektu dosahuje díky designu svých obchodů. Jednosměrný průchod jednotlivými odděleními vyvolává pocit nedostatku – nutí zákazníky, aby si cokoli, co je zaujme, ihned vložili do košíku, protože pokud by tak neučinili, a přece zboží chtěli, vzhledem ke specifickému rozložení obchodu by museli projít všechna oddělení znovu, aby se k tomuto zboží vrátili.¹⁵⁵

IKEA také využívá marketingový nástroj „bulla bulla“, kdy je velké množství zboží uloženo do obrovských košů, což vytváří dojem, že pokud je zboží dostupné v tak velkém množství, tak jeho cena je určitě nízká. Naše mozky totiž velký objem a neurovnanost věcí automaticky přiřazují k levné ceně. Bývá to zboží, které zákazník nakupuje spíše impulzivně, a tudíž je

¹⁵³ ŽOFČÁK, Jakub, 2022. Tajné zbraně IKEA. Co stojí za úspěchem nábytkářské jedničky? *FINMAG* [online]. [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: https://finmag.penize.cz/byznys/432058-tajne-zbrane-ikea-co-stoji-za-uspechem-nabytkarske-jednicky?fbclid=IwAR3fFpNmXDNEbKcl_6Fo7gyYFEdRux9XGWurOLrg9QR54a-2co5L04DIZHA

¹⁵⁴ BERNAZZANI, Sophia. *The Scarcity Principle: How 7 Brands Created High Demand [Research]* [online]. HubSpot [cit. 2023-08-12].

¹⁵⁵ CLINEHENS, Jennifer. *How IKEA used psychology to become the world's largest furniture retailer* [online]. [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://www.choicehacking.com/2020/10/28/how-ikea-uses-psychology-to-become-the-worlds-largest-furniture-retailer/>

v porovnání s ostatním zbožím v obchodě laciné. Jedná se např. o kuchyňské doplňky, svíčky, polštáře apod.¹⁵⁶

Další efekt, kterého IKEA díky designu svých prodejen dosahuje, je majetnický efekt. K tomu dochází, když lidé přisuzují vyšší hodnotu věcem, které již vlastní, nebo si je hodlají koupit. Když si zákazník vloží produkt do košíku, začne si k němu vytvářet citové pouto, snít o tom, kam tento předmět doma umístí, jak ho využije... Majetnický efekt je velmi účinný pro zvyšování prodeje, protože jakmile si zákazník vloží zboží do košíku, třeba i s tím, že si nákup ještě promyslí, než dojde k pokladnám, s největší pravděpodobností si toto zboží vzhledem k uvedenému efektu zakoupí.¹⁵⁷

Efekt příliš velkého výběru zase upozorňuje na to, že ačkoliv možnost volby se zdá být výhodou, přílišné množství nabízených variant zákazníky zahltlí a stane se překážkou prodeje. Většina nábytku IKEA se proto dodává v omezené škále barev a velikostí. Firma má díky tomu efektivnější výrobu, snížené náklady a zákazníci nejsou přehlceni možnostmi. Existuje tak větší pravděpodobnost, že si z produktů vyberou a nákup bez velkého rozhodování dokončí.¹⁵⁸

¹⁵⁶ CLINEHENS, Jennifer, 2021. *3 Ways IKEA Used Psychology to Become the World's Largest Furniture Retailer* [online]. Medium [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://medium.com/choice-hacking/three-ways-ikea-used-psychology-to-become-the-worlds-largest-furniture-retailer-ae649d536baa>

¹⁵⁷ CLINEHENS, Jennifer. *How IKEA used psychology to become the world's largest furniture retailer* [online]. [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://www.choicehacking.com/2020/10/28/how-ikea-uses-psychology-to-become-the-worlds-largest-furniture-retailer/>

¹⁵⁸ SCHEIBEHENNE, Benjamin, 2008. *The effect of having too much choice* [online]. [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: doi:10.18452/15740

2.6.2. Ekologický přístup firmy IKEA

IKEA se snaží co nejvíce podporovat ekologický rozvoj podnikání. V roce 2021 se zavázala nastoupit cestu směrem k udržitelnosti, přesně řečeno do roku 2030 chce ukončit používání tuhých fosilních paliv a úplně přejít na využívání pouze obnovitelné energie. Všechny produkty mají být do roku 2030 vyráběny pouze z recyklovatelných či obnovitelných materiálů. V současné době je 79.4% odpadu z obchodních domů IKEA v ČR recyklováno. V roce 2022 začala IKEA vydávat recyklovatelné modré účtenky. Na výdejních místech IKEA byla rozšířena služba 'Druhý život nábytku': zákazníci tam mohou odvézt svůj starý nábytek k výkupu. V loňském roce 2022 se IKEA v ČR nezúčastnila kampaně Black Friday, místo toho podnikla akce na podporu prodeje nábytku z druhé ruky.¹⁵⁹

Do roku 1993 datuje své počátky dlouhodobý projekt v oblasti udržitelného bydlení – BoKlok concept. Na veletrhu bydlení ve švédském městě Karlskrona se v uvedeném roce sešli marketingoví manažeři firem IKEA a Skanska a domluvili se na spolupráci v oblasti výstavby bydlení, které by si mohli dovolit i lidé s nižšími příjmy. Realizace této vize se ujaly tři ženy – developerka společnosti Skanska Inger Olsson, bytová designérka firmy IKEA Madeleine Nobs a architektka Gun Ahlström. Tým se plně zaměřil na zákazníka – na cílového obyvatele domu, přesně řečeno na to, co bude potřebovat, jak bude v domě žít, co si bude moci dovolit. Zaměřil se na nejnovější výrobní metody a dobře plánované dispozice, tak aby se maximalizovalo využití prostoru a aby se dosáhlo co nejlepšího využití každého čtverečního metru, který byl k dispozici. Bydlení mělo být dostupné pro obyčejné lidi, kteří chtěli vlastnit

¹⁵⁹ *IKEA Česká republika ve finančním roce 2022*: [online]. Ikea Česká republika [cit. 2023-08-06].

svůj dům, ale zároveň i atraktivní. První domy projektu BoKlok byly předány novým majitelům v roce 1997.¹⁶⁰

Koncept je stále aktuální, jeho cílem je stavět designové, udržitelné domy s vysokou kvalitou a za kompetitivní ceny, dosažitelné pro větší skupinu lidí. V rámci tohoto projektu už bylo postaveno na 14 000 nových domů ve Švédsku, Norsku a Finsku, od roku 2019 také ve Velké Británii.¹⁶¹

Na filozofii IKEA odkazuje i projekt „Strand East“ budovaný nedaleko Olympijského parku ve východním Londýně. Celá čtvrť se staví v duchu základních myšlenek a vizí IKEA: cenově dostupné bydlení zaměřené na rodiny, jednoduché a spolehlivé.

Realizace výstavby se ujala firma LandProp jako součást Inter-IKEA Group, která spravuje intelektuální vlastnictví společnosti IKEA a její zisky. Ve výstavbě je nyní cca 30 dalších projektů v Dánsku, Švédsku, Polsku a Německu. Londýnský projekt v místech starého přístavu je mnohem rozsáhlejší než ostatní, na ploše 12 000 m² má vyrůst celkem 1 200 domů (většina se 3 a více ložnicemi), 50 000 m² komerčních prostor pro kreativní mladé společnosti, podzemní garáže, které mají eliminovat nadměrné množství aut v ulicích čtvrti, restaurace, hotel s 350 pokoji, škola a školka, mosty, stezky pro chodce i pro cyklisty, nábřeží, stanoviště pro říční taxislužbu.¹⁶²

¹⁶⁰ *Find your new home* [online]. [BOKLOK.CO.UK](https://www.boklok.co.uk) [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.boklok.co.uk/buy-a-home/find-your-new-home/>

¹⁶¹ *Find your new home* [online]. [BOKLOK.CO.UK](https://www.boklok.co.uk) [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.boklok.co.uk/buy-a-home/find-your-new-home/>

¹⁶² *Strand East, London* [online]. [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: <https://www.bmned.com/en/projects-1-2/strand-east-london>

2.6.3. Reakční marketing (Real Time Marketing)

Reakční marketing je marketingový nástroj, který si bezprostřední reakcí na aktuální událost či informaci získává pozornost veřejnosti, obsah se potom díky šíření a sdílení dostává mezi široké publikum. Díky Real Time Marketingu mají příspěvky velký potenciál stát se tzv. virálními – lidé na tento druh příspěvků více reagují, zapojují se, sdílejí... Cílem reakčního marketingu tedy není přímo prodej, nýbrž získání pozornosti potenciálního zákazníka. V Americe je reakční marketing známý konkurenčními příspěvky mezi Burger Kingem a McDonald's nebo Colou a Pepsi.¹⁶³ U nás jsou nejpopulárnějším příkladem reakčního marketingu koláže Tomáše Břínka – TMBK.¹⁶⁴

Reakční marketing tak pomáhá budovat značku a zvláště v případech, kdy je následně zveřejněn v médiích, i PR. Tzv. engagement je potom při srovnání s použitím jiných komunikačních nástrojů podstatně vyšší. IKEA zaměstnává specialisty na sociální média, ti prostřednictvím postů cílí na dlouhodobé budování vztahů se zákazníky firmy. Projekty v kategorii 'Nejlepší využití real-time marketingu' jsou každoročně oceňovány v soutěži Flema Media Awards, jíž se účastní i IKEA.¹⁶⁵

¹⁶³ *Real-time marketing: Závod s časem, ve kterém je hlavní výhrou pozornost* [online], 2020. [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: https://www.besteto.cz/real-time-marketing/?fbclid=IwAR3QV67TmVcMdoZRL_IYk_FvAs_4SaL12f7Fy46ktZbngms-IOUw4pmvWYM

¹⁶⁴ *Instagram @tmbkofficial* [online]. [cit. 2023-08-26]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/tmbkofficial/?hl=en>

¹⁶⁵ *Real-time marketing: Závod s časem, ve kterém je hlavní výhrou pozornost* [online], 2020. [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: https://www.besteto.cz/real-time-marketing/?fbclid=IwAR3QV67TmVcMdoZRL_IYk_FvAs_4SaL12f7Fy46ktZbngms-IOUw4pmvWYM

V roce 2019 česká IKEA zareagovala na představení nové skříně stolního počítače společnosti Apple, která svým designem nápadně připomínala struhadlo. Na svých sociálních sítích zveřejnila IKEA fotografii svého výrobku – struhadla IDEALISK (Struhadlo, nerezavějící ocel, 45 Kč) s popisem: „výkonný procesor, který ostrouhá i to nejdražší jablko” a s dovětkem: “Technologickou novinkou týdne je bezesporu odhalení podoby počítače s ultravýkonným 28-jádrovým procesorem. My vám představujeme neméně designového pomocníka, u něhož při pečlivém strouhání nepropadne ani jadérko.”¹⁶⁶ (303 sdílení, 131 komentářů, 3.5 tisíce reakcí)¹⁶⁷



Obrázek č. 1

V témže roce se podnětem pro reakční marketing Ikey stala kontroverzní umělecká instalace italského umělce Maurizia Cattelana, představující banán, který byl na zeď přilepen lepicí páskou a vydražen v přepočtu za 2,7 milionu Kč. Reakcí Ikey byla instalace s banánem

¹⁶⁶ Viz Obrázek č. 1.

¹⁶⁷ *Struhadlo IDEALISK* [online]. In: . Facebook Ikea Česká republika [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/IKEAceska/photos/a.533678579993290/2771332566227869/>

přípevněným na zeď jejich lepicí páskou FULLFÖLJA (Páska, 99 Kč) doplněná slovy: ”Umění v podobě banánu přilepeného ke zdi se vydražilo za 120 000 dolarů. Buďte ve výběru pásky ještě stylovější a ve způsobu uchycení chytřejší. Třeba vám ho pak nikdo nesní!”¹⁶⁸ (309 sdílení, 91 komentářů, 7.2 tisíce reakcí.)¹⁶⁹ ¹⁷⁰



Obrázek č. 2

¹⁶⁸ Viz Obrázek č. 2.

¹⁶⁹ *Banán přelepený lepicí páskou prodal umělec za miliony* [online], 2019. In: . Novinky.cz [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/koktejl-banan-prelepeny-lepici-paskou-prodal-umelec-za-miliony-40306247>

¹⁷⁰ *FULLFÖLJA Lepicí páska* [online], 2019. In: . Facebook Ikea Česká republika [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/IKEAceska/posts/3230083077019480/>

Moderátor a influencer Kamil Bartošek, známý jako Kazma Kazmitch, před začátkem pandemie zakopal v okolí Kladna automobil s milionem Kč uvnitř. IKEA zareagovala na tuto akci příspěvkem: “I když zrovna nevykopete auto a nebude z vás milionář, pořád se můžete stát vášnivým zahrádkářem. V IKEA máme květináče pro všechny druhy zeminy.” A fotografií se zlatým květináčem DAIDAI za 39 Kč a komentářem: „Aby při hledání pokladu nepřišla hlína nazmar.“¹⁷¹ (95 sdílení, 92 komentářů, 4.3 tisíce reakcí.)¹⁷²



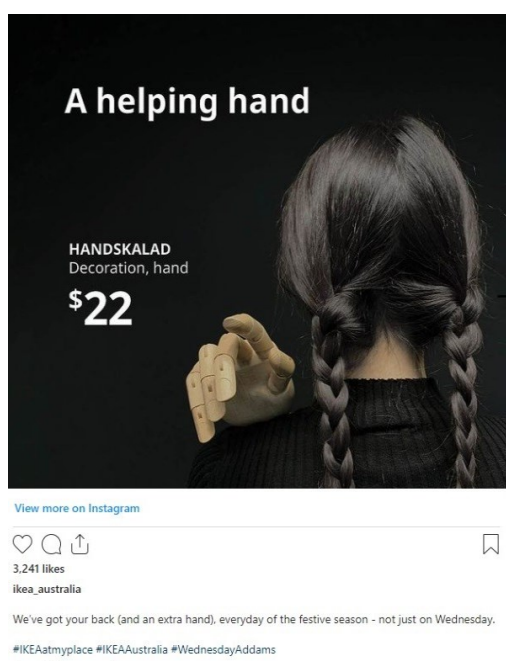
Obrázek č. 3

¹⁷¹ Viz Obrázek č. 3.

¹⁷² *Květináč DAIDAI* [online], 2020. In: . Facebook Ikea Česká republika [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/IKEAceska/photos/a.533678579993290/4064534643574315>

Dekoratívni ruka z Ikey za 22 USD pro fanoušky Wednesday¹⁷³

V prosinci 2022 se podnětem pro reakční marketing stala premiéra filmu Wednesday. IKEA zveřejnila reklamu s obrázkem Middle Addamsové zezadu – s jejími charakteristickými copánky a s dřevěnou rukou HANDSKALAD na jejím rameni. Do horní části obrázku byla umístěna slova: „Pomocná ruka“ a komentář: „Kryjeme vám záda (a podáváme pomocnou ruku) po dobu všech svátečních dnů – nejen ve středu.“¹⁷⁴ (v Česku 26 sdílení, 66 komentářů, 811 reakcí.)^{175, 176}



Obrázek č. 4

¹⁷³ Viz Obrázek č. 4.

¹⁷⁴ Překlad autorky z anglické verze: „We’ve got your back (and an extra hand), everyday of the festive season – not just on Wednesday.“

¹⁷⁵ GOULIS, Leah, 2022. *IKEA is selling a 'creepy' hand item to satisfy your Wednesday obsession* [online]. In: . [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.kidspot.com.au/lifestyle/ikea-is-selling-a-creepy-hand-item-to-satisfy-your-wednesday-obsession/news-story/ea19108950b3d1e20599a780d88eb051>

¹⁷⁶ *Každý by měl mít svou Věc, která mu bude věrným pomocníkem v dobrém i zlém – a to nejen na středu.* [online]. In: . IKEA CZ [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/IKEAceska/photos/a.533678579993290/6724297334264686>

Německá IKEA se rozloučila s bývalou německou kancléřkou Angelou Merkelovou reklamou na řadu křesel STRANDMON. Reklama se objevila v několika německých denících. IKEA na svém twitterovém účtu zveřejnila obrázek podobný obrázku z reklamy na křeslo Strandmon se slovy: „Konečně doma“, a doplnila ho komentářem: „Můžete mi, prosím, podat divadelní kukátko? Chci se podívat, jestli už Olaf (= Olaf Scholz) pracuje.“¹⁷⁷,¹⁷⁸



Obrázek č. 5

V srpnu 2022 zveřejnil francouzský vědec Étienne Klein na Twitteru obrázek klobásy chorizo na černém pozadí s popiskem: „Fotografie Proxima Centauri, hvězdy nejbližší Slunci,“

¹⁷⁷ Viz Obrázek č. 5.

¹⁷⁸ *Angela Merkelová je konečně doma! IKEA a další značky reagují na odchod německé kancléřky* [online], 2021. In: MICHL, Petr. Focus [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/angela-merkelova-je-konecne-doma--ikea-a-dalsi-znacky-reaguji-na-odchod-nemecke-kanclerky__s288x16379.html

s doplněním, že fotografii pořídil vesmírný teleskop Jamese Webba. Tímto příspěvkem chtěl upozornit na sdílení neověřených informací na sociálních sítích. IKEA reagovala vlastní verzí své “hvězdy”. Fotografie masové kuličky na černém pozadí nesla popisek: “Naše masové kuličky si s ničím splést nemůžete, nic podobného v celém vesmíru totiž neexistuje. Další text na fotografii hlásá: “Tradičně švédské, nadpozemsky chutné”¹⁷⁹. (53 sdílení, 212 komentářů, 3.4 tisíce reakcí.)¹⁸⁰, ¹⁸¹



Obrázek č. 6

¹⁷⁹ Viz Obrázek č. 6.

¹⁸⁰ Huvudroll [online], 2022. In: . Facebook Ikea Česká republika [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/IKEAceska/photos/a.533678579993290/6271526786208412/?type=3>

¹⁸¹ STANIČKOVÁ, Lucie, 2022. *Vědec nachytal tisíce lidí. Místo fotky hvězdy sdílel lahodný salám* Zdroj: https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/468530-vedec-nachytal-tisice-lidi-misto-fotky-hvezdy-sdilel-lahodny-salam?campaignsrc=tn_clipboard [online]. In: . TN.CZ [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/468530-vedec-nachytal-tisice-lidi-misto-fotky-hvezdy-sdilel-lahodny-salam>

2.6.4. IKEA inspiruje zákazníky – IKEA efekt

Na základě experimentu byl sledován IKEA efekt – hypotézou byla skutečnost, že lidé připisují větší hodnotu produktům, které sami vytvořili:

Dvě skupiny lidí dostaly krabice s výrobky IKEA, přičemž jedna skupina dostala hotové smontované verze a druhá skupina nesmontované díly, které měli složit. Lidé z druhé skupiny byli následně ochotni zaplatit za svou krabici s nesmontovanými díly mnohem více než ti, kteří dostali v krabici hotový výrobek.

Zákazníci, inspirováni dovytvářením vlastního nábytku, iniciovali tzv. „hacks IKEA“, obor, v němž lidé podle své fantazie transformují nábytek IKEA a vytvářejí z něj vlastní unikátní kusy. Někteří kutilové na tom zakládají své podnikání, v němž navrhují a vytvářejí doplňky k produktům IKEA.¹⁸² Například firma Semihandmade vyrábí dvířka na míru, která jsou kompatibilní se skřínkami IKEA.¹⁸³

2.6.5. IKEA v letech 2021-2023

Důležité momenty týkající se komunikace a marketingu firmy IKEA v České republice v posledních dvou letech můžeme vyznačit následujícími událostmi: V září 2021 IKEA oslavila své třicáté výročí působení v Česku. V říjnu 2021 bylo spuštěno a klientům nabídnuto nakupování v nové mobilní aplikaci. V listopadu 2021 IKEA představila projekt Za bezpečný domov a v jeho rámci představila studii, věnovanou stereotypům a předsudkům v oblasti domácího násilí. V prosinci 2021 IKEA navázala spolupráci s firmou Wolt a zrealizovala

¹⁸² CLINEHENS, Jennifer. *How IKEA used psychology to become the world's largest furniture retailer* [online]. [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://www.choicehacking.com/2020/10/28/how-ikea-uses-psychology-to-become-the-worlds-largest-furniture-retailer/>

¹⁸³ https://www.semihandmade.com/?gclid=Cj0KCQjwreT8BRDTARIsAJLI0KKgDXop-d9PjawNXo48UMjepSMea0NGJ5I6tLp8cD2MeU7tVkMDAoAaAsAwEALw_wcB

doručování švédských potravin až domů. V roce 2022 IKEA uvedla speciální kolekci KÅSEBERGA, inspirovanou životem v blízkosti oceánu. V červnu 2022 byl zaveden výkup použitého nábytku a náhradních dílů na výdejních místech IKEA v regionech. V obchodním domě IKEA v Brně byla jako v prvním obchodním domě IKEA v ČR spuštěna nová online služba Skenuj a nakupuj. Do července 2022 byla otevírací doba obchodních domů IKEA 9:00 – 21:00, tedy dvanáct hodin denně, od srpna 2022 došlo k úpravě otevírací doby na 10:00 – 20:00.¹⁸⁴

Společnost tím reagovala na změny v nákupních preferencích klientů, které se projevily v době pandemie. Zákazníci si v té době zvykli na nakupování online, využívají je v hojně míře i v dnešní době, návštěvnost obchodních domů IKEA se v ranních a večerních hodinách rapidně snížila. Jako důsledek nových zvyklostí online nakupování a online komunikace vůbec byla zkrácena i provozní doba zákaznického centra (8:30 – 19:00). Zákazníkům je nově k dispozici elektronický chatbot, který funguje nepřetržitě, využívá rozsáhlé databáze otázek a odpovědí, a může tedy zodpovědět nejčastější otázky klientů. Nově je nabízena i možnost komunikace se zaměstnanci IKEA pomocí webkamery, touto cestou lze např. prokázat vadu či poškození produktu. Navýšeny byly kapacity personálu pro účely plánování na dálku, konzultace či řešení problémů elektronickou cestou a online.¹⁸⁵

K aktuálním událostem posledních dvou let patřila i invaze Ruska na Ukrajinu a reakce firmy IKEA na tuto realitu: uprchlíky z Ukrajiny IKEA podpořila výrobky v hodnotě 950 tisíc eur,

¹⁸⁴ *IKEA Česká republika ve finančním roce 2022*: [online]. Ikea Česká republika [cit. 2023-08-06].

¹⁸⁵ RIEMLOVÁ, Martina, 2022. Řetězec IKEA zkracuje otevírací dobu. Zavírat bude v osm večer. *IDNES.CZ* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/ikea-nabytek-zmena-oteviraci-doba.A220713_122753_ekonomika_rie

obchodní domy IKEA v ČR zaměstnaly 13 ukrajinských uprchlíků, poskytly jim přes 400 hodin jazykových kurzů a dalších dovedností.¹⁸⁶

V březnu 2022 IKEA přerušila prodej svých výrobků ve všech ruských a běloruských řetězcích.¹⁸⁷

¹⁸⁶ *IKEA Česká republika ve finančním roce 2022*: [online]. Ikea Česká republika [cit. 2023-08-06].

¹⁸⁷ IKEA v Rusku přerušila prodej. Lidé vykupovali zboží. *TV.IDNES.CZ* [online]. [cit. 2023-08-06].
Dostupné z: https://tv.idnes.cz/zahranicni/ikea-rusko-ukrajina-konflikt-fronty-lide-zakaznici.V220303_165132_idnestv_pech

Závěr

Diplomová práce si kladla za cíl najít odpovědi na otázku, jaké vize, jaký styl komunikace (se zákazníky, spolupracovníky, zaměstnanci) a jaké marketingové nástroje byly v počátcích fungování firmy IKEA určující pro pozdější celosvětovou prosperitu a oblibu této firmy a zda byly tyto zásady udržitelné po celou dobu života Ingvara Kamprada, tedy zda a v jakých podobách fungují i ve zcela odlišných společenských podmínkách dnešní doby.

Z provedeného výzkumu, konkrétně z komparace s dalšími obchodními firmami, jasně vyplynulo, že IKEA má „něco navíc“, má určitou přidanou hodnotu společenského rozměru, svou vlastní specifickou filozofii, kterou dal firmě IKEA do vínku už její zakladatel Ingvar Kamprad, když se v počátcích podnikání staral o podmínky nakupování z hlediska klientů, vybudoval velký obchodní dům s místnostmi zařízenými výrobky IKEA, aby zákazníci viděli nábytek v prostoru, nechal vybudovat velké parkoviště, aby měli zákazníci kde zaparkovat své automobily, zavedl balení produktů do plochých krabic, aby se zákazníkům do vozidel vešlo co nejvíce zboží, sjednal výhody na dráze, aby mohli zákazníci přijíždět vlakem za příznivou cenu jízdného, posléze vybudoval v Älmhultu IKEA motel, aby zákazníci nemuseli s nakupováním pospíchat a měli na výběr dostatek času. Pro zjednodušení a komfort nákupu nabídl zákazníkům zajímavé obchodní řešení – první „samoobsahu“, nákup nábytku v dílech z prodejních skladů s vlastní montáží až u zákazníka, to vše na základě jednoduchého systému sestavování nábytku pomocí univerzálního šestibokého imbusového klíče, což zase pomohlo minimalizovat velikost balíků a zjednodušit zákazníkům přepravu. Navíc, vlastnoručně sestavený nábytek je pro zákazníky cennější, více si ho považují, protože se na jeho výrobě podíleli, dali do něj i kus sebe, svých schopností...

Díky uvedenému vývoji nakupování nábytku v Ikee se vlastně v průběhu jedné lidské generace změnila filozofie pořizování nábytku vůbec. Nábytek přestal být zařízením domu či bytu na celý život majitele či rodiny, jak tomu bylo až do padesátých let minulého století, kdy

hodnota nábytku byla tak vysoká, že na něj lidé šetřili celá léta, často byl předmětem věna pro nevěsty, často se i dědil z generace na generaci. Nábytek se díky nižším cenám i snadnějšímu pořízení, transportu apod. pořizuje pro aktuální využití, pro kratší časový úsek, zákazník počítá s tím, že si za pár let koupí jiné vyhovující kusy nábytku, nebo že při přestěhování do jiného bytu či domu vymění veškerý nábytek, protože nové prostory budou vyžadovat jiné řešení. Dalo by se říci, že IKEA přidala zákazníkovi i novou funkci designéra, jíž si zákazník rád užívá.

Jako velmi účinná filozofie se ukázala i akcentovaná „švédskost“, od zvolení základních barev – modré a žluté, přes nepřekládané originální švédské názvy výrobků, až po připomínání a slavení typicky švédských svátků, jako je Sommarfesten či Sankta Lucia a nabídku a prodej s nimi spojených nápojů a pokrmů.

Kamprad myslel i na to, že zákazníci budou při nákupu potřebovat místo na odpočinek a posilnění a součástí obchodních domů IKEA se stala restaurace a kavárna. Základem nabídky se staly pro Švédsko typické „köttbullar“ – masové kuličky s brusinkami, oblíbené jsou díky Ikee po celém světě švédské perníčky – „pepparkakor“, skořicové šneky – „kanelbullar“, „knäckebröd“ či svařené víno – „glögg“.

Promyšleným marketingovým tahem byla i jednotná podoba a specifické rozvržení všech obchodních domů IKEA, jsou to vlastně velké výstavní plochy – showroomy, v nichž je cesta zákazníka vedena postupně všemi odděleními obchodu, přes nábytek jednotlivých místností, včetně plně zařízených pokojů, ke kuchyním, předsíním a k bytovým doplňkům a dále až k samoobslužným skladům, pokladnám, bistru.

Bylo problematické porovnávat Ikeu s dalšími výrobci či prodejci nábytku a bytových doplňků, popř. s jinými obchodními firmami. K Ikee totiž nelze najít porovnatelné konkurenty. Všechny vyhledané a v práci zmiňované obchodní firmy zaměřují svou komunikaci na nabídku a prodej svého zboží, snaží se uspět na trhu novými výrobky, slevou

stávajících, komunikaci s klienty omezují na nabídku a prodej, popř. doporučení výrobků na Facebooku, zcela výjimečně i na Instagramu. IKEA oproti tomu nabízí svým klientům nejen své produkty, pro ně promyšleně navržené, ale i svou filozofii.

Z veškerého jednání, ze všech činů Ingvara Kampada je cítit pozitivní vztah k lidem, ať už k zákazníkům, či ke kolegům a zaměstnancům, významná je pomoc lidem z nabytých prostředků.

Velmi zjednodušeně by se dalo shrnout, že IKEA vděčí za svůj úspěch a oblíbenost především svému velmi moudrému a osvícenému zakladateli Ingvaru Kampradovi, který se zasloužil o specifickou podobu této společnosti a zajistil dodržování jasně definovaných zásad firmy i do budoucna, a dále, především v posledních letech, propracovanému psychologickému přístupu k zákazníkovi. Také péče o dobré jméno společnosti je zřejmá od počátečních dob firmy až po současnost.

Výsledky výzkumné části diplomové práce by se daly rozdělit do třech částí: a) komunikační a marketingové nástroje používané v počátcích fungování firmy IKEA se staly určujícími pro pozdější celosvětovou prosperitu a oblibu této firmy a IKEA se díky nim stala celosvětovým fenoménem, b) porovnávání vzniklého konceptu firmy s dalšími obchodními společnostmi odhalilo jednoznačný přesah firmy IKEA o společenský rozměr, c) současná realita a vize Ikey neztrácejí na iniciativě, celosvětové prodeje neustále rostou nejen díky vypracovaným marketingovým a komunikačním nástrojům, ale i díky porozumění lokálním zvyklostem a respektování národnostních etnik a fenoménem IKEA zůstává i díky nepřetržitému pečlivému budování celosvětové společenské image firmy.

Filozofický přístup Ikey jsme v této práci hodnotili především z jejího hlediska, tedy z hlediska firmy, která vyrábí a nabízí své zboží, nesledovali jsme však detailněji přínos Ikey pro zákazníka. Co nám jako zákazníkům IKEA dává? Je tu i něco, o co nás IKEA připravuje?

Ikea mě jako zákazníka určitě naučila specifickému vkusu, dávám přednost přírodním materiálům a přirozeným barvám, naučila mě pravidelně nábytek a doplňky nakupovat, hledat okamžitá řešení pro mé potřeby, v montování a sestavování nábytku jsem vyškolená... Tato práce však nemá být jen oslavou Ikey, a tak jsem se pokusila zamyslet i nad tím, co je pro mne jako zákazníka negativní: Vlivem mnoha let navštěvování Ikey je můj styl zařizování domova dost unifikovaný – většinu svých kusů nábytku nacházím i v jiných domácnostech. Je to dáno tím, že IKEA má pro mne jako klienta a pro mé potřeby vždy nějaké řešení, které je pro mne jednodušší, než hledat v různých jiných prodejnách či nechávat si vyrobit potřebný kus nábytku na zakázku, a já se tak nesnažím o zapojení vlastní fantazie a vyhýbám se časově i finančně náročnějšímu způsobu pořizování nábytku či bytových doplňků. A tak si uvědomuji, že vlastně jako zákazníci Ikey podléháme globalizaci, na celém světě si kupujeme stejné kusy nábytku, i když, jak bylo řečeno, mnohdy přizpůsobené místní kultuře a zvyklostem. Mizí tak jedinečnost a tradice nábytkářské výroby a kultury v jednotlivých zemích, většina lidí po celém světě dává přednost levnějšímu a jednoduššímu řešení – výrobku IKEA.

Summary

The diploma thesis aimed to find answers to the question of what vision, what style of communication (with customers, colleagues, employees) and what marketing tools were at the beginning of IKEA's operation determining the later worldwide prosperity and popularity of this company and whether these principles were sustainable throughout the life of Ingvar Kamprad, i.e. whether and in what forms they function even in the completely different social conditions of today.

From the research carried out, specifically from a comparison with other trading companies, it clearly emerged that IKEA has "something extra", it has a certain added value of a social dimension, its own specific philosophy, which was already given to IKEA by its founder Ingvar Kamprad, when in at the beginning of the business, he took care of the shopping conditions from the client's point of view, i.e. he built a large department store with rooms furnished with IKEA products so that customers could see the furniture in the space, he had a large parking lot built so that customers could park their cars, he introduced the packaging of products in flat boxes so that the customers could fit as many goods as possible in the vehicles, he arranged benefits on the railway so that customers could come by train at a favorable fare, and finally he built an IKEA motel in Älmhult so that customers did not have to rush with their shopping and had enough time to choose. For the simplification and comfort of the purchase, he offered customers an interesting business solution – the first "self-service", the purchase of furniture in parts from sales warehouses with self-assembly at the customer's place, all based on a simple system of assembling furniture using a universal hexagonal Allen key, which in turn helped to minimize the size of packages and simplify shipping for customers. In addition, hand-assembled furniture is more valuable to customers, they value it

more, because they participated in its production, put a piece of themselves, their skills into it...

Due to the aforementioned development of furniture shopping at IKEA, the philosophy of purchasing furniture has changed in general over the course of one human generation. Furniture ceased to be a permanent fixture of a house or apartment for the entire life of the owner or family, as was the case until the 1950s, when the value of furniture was so high that people saved for years, it was often the object of a bride's dowry, and it was often inherited from generation to generation. Thanks to lower prices and easier acquisition, transport, etc., furniture is purchased for current use, for a shorter period of time, the customer expects to buy other suitable pieces of furniture in a few years, or to change all the furniture when moving to another apartment or house, because the new premises will require a different solution. It could be said that IKEA also added a new designer function to the customer, which the customer likes to enjoy.

The accented "Swedishness" also proved to be a very effective philosophy, from the choice of basic colors – blue and yellow, through untranslated original Swedish product names, to the commemoration and celebration of typically Swedish holidays such as Sommarfesten or Sankta Lucia and the offer and sale associated with them drinks and food.

Kamprad also thought that customers would need a place to rest and strengthen their bodies while shopping, and a restaurant and a cafe became part of IKEA department stores. The basis of the menu is the typical Swedish "köttbullar" – meatballs with cranberries, Swedish gingerbread – "pepparkakor", cinnamon snails – "kanelbullar", "knäckebröd" or mulled wine – "glögg" are popular all over the world thanks to IKEA.

A well-thought-out marketing move was also the uniform appearance and specific layout of all IKEA department stores, they are actually large exhibition areas - showrooms, in which the customer's journey is guided successively through all departments of the store, through the

furniture of individual rooms, including fully furnished rooms, to kitchens, hallways and home accessories and further up to self-service warehouses, cash registers, and a bistro.

It was problematic to compare IKEA with other manufacturers or sellers of furniture and home accessories, or with other business firms. You cannot find comparable competitors to Ikea. All business companies found and mentioned in the thesis focus their communication on the offer and sale of their goods, they try to succeed in the market with new products, discounts on existing ones, they limit communication with clients to the offer and sale, or product recommendations on Facebook, rarely communicate on Instagram. IKEA, on the other hand, offers its clients not only its products, thoughtfully designed for them, but also its philosophy.

From everything Ingvar Kampad did, you can feel a positive relationship with people, be it customers, colleagues and employees. Helping people from the acquired funds is very important.

In a very simple way, one could summarize that IKEA owes its success and popularity primarily to its very wise and enlightened founder Ingvar Kamprad, who was responsible for the specific form of this company and ensured that the company's clearly defined principles were followed in the future, and in the last years, an elaborate psychological approach to the customer played an important role. Care for the good name of the company is also evident from the early days of the company to the present day.

The results of the research part of the diploma thesis could be divided into three parts: a) the communication and marketing tools used in the beginnings of IKEA's operation became decisive for the later worldwide prosperity and popularity of this company, and thanks to them IKEA became a worldwide phenomenon, b) a comparison of the resulting concept companies with other trading companies revealed a clear overlap of the IKEA company with a social dimension, c) the current reality and vision of IKEA do not lose their initiative, global

sales are constantly growing not only thanks to the developed marketing and communication tools, but also thanks to the understanding of local customs and respect for national ethnicities and the IKEA phenomenon it remains thanks to the continuous careful building of the company's global social image.

In the thesis, IKEA's philosophical approach was primarily evaluated from IKEA's point of view, i.e. from the point of view of the company that produces and offers its goods, but we did not follow IKEA's contribution to the customer in more detail. What does IKEA give us as customers? Is there something that IKEA is depriving us of? As a customer, IKEA certainly taught me a specific taste, I prefer natural materials and natural colors, it taught me to buy furniture and accessories regularly, to look for immediate solutions for my needs, I am trained in assembling and assembling furniture... However, this job is not just a celebration of IKEA, and so I tried to think about what is negative for me as a customer: As a result of many years of visiting IKEA, my home furnishing style is quite unified – I find most of my furniture pieces in other households. This is due to the fact that IKEA always has a solution for me as a client and for my needs, which is easier for me than searching in various other stores or having the necessary piece of furniture made to order, so I do not try to engage my own imagination and avoid the more time- and financially demanding way of purchasing furniture or home accessories. And so I realize that actually as IKEA customers we are subject to globalization, we buy the same pieces of furniture all over the world, although, as said, often adapted to local culture and customs. The uniqueness and tradition of furniture production and culture in individual countries is thus disappearing, because most people around the world prefer a cheaper and simpler solution – an IKEA product.

Odborná literatura

BERNÁTOVÁ, Magdaléna, 2001. *Marketing území*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela. ISBN 80-8055-607-5.

HALADA, Jan, ed., 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.

Internetová jazyková příručka: Skloňování názvů institucí a firem [online]. Ústav pro jazyk český [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?id=398>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KAMPRAD, Ingvar. *The Testament of a Furniture Dealer* [online]. [cit. 2023-08-06].

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. In: *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

KRAUS, Jiří, 2005. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia. ISBN 80-200-1351-2.

KRISTOFFERSSON, Sara, 2014. *Design by IKEA: A Cultural History*. Bloomsbury Academic. ISBN 978-0857858146. LEWIS, Elen, 2005. *Great Ikea!: A Brand for All the People*. Cyan Communications. ISBN 9781905736164.

LEWIS, Elen, 2008. *Great IKEA!: A brand for all the people*. 2. vydání. Marshall Cavendish Limited. ISBN 978-1905736164.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

Marketingová komunikace [online], 2011. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press [cit. 2023-08-06]. ISBN 978-80-251-3432-0.

NORTON, Michael, Daniel MOCHON a Dan ARIELY. The “IKEA Effect”: When Labor Leads to Love. *HARVARD BUSINESS SCHOOL* [online]. [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-091.pdf?fbclid=IwAR3AiTVf8Omgo5k6q48xFWK2CbB4fxcq61BT_QIq0Zq9oLNr5vfi01ZTDGQ

OLINS, Wally, 2016. *Brand New: nová podoba značek*. Přeložil Petr HAVLÍČEK. Praha: Slovart. ISBN 978-80-7529-047-2.

SCOTT, David, 2012. *Real-Time Marketing and PR: How to Instantly Engage Your Market, Connect with Customers, and Create Products that Grow Your Business Now*. Wiley. ISBN 978-1118155998.

SVOBODOVÁ, Hana, 2007. *ZÁKLADY MARKETINGU* [online]. Ostrava [cit. 2023-08-07]. Ostravská univerzita.

Bakalářské a diplomové práce dotýkající se tématu:

CHMELÍK, Jan. Digitální marketing firmy IKEA [online]. Hradec Králové, 2019 [cit. 2022-08-26]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/ukt3m1/>. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové, Faculty of Informatics and Management. Vedoucí práce doc. Ing. Pavel Bachmann, Ph.D.

DUPALOVÁ, Hana. Food blog jako nástroj budování značky IKEA u generace Y. Zlín, 2016. diplomová práce (Mgr.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací

HAPKA, Mikuláš. *IKEA - Vyznejte se v samoobslužném skladu!*. Technická Univerzita v Liberci, 2013. Dostupné také z: http://knihovna-opac.tul.cz/diplomovaPrace.php?id_dipl=27117&typ=2

PAVLÍKOVÁ, Tereza. *Komunikační aktivity značky Ikea na českém trhu v letech 2009-2011*. 2012. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Halada, Jan.

CHLUPOVÁ, Lucie. *Hodnota času v péči o zákazníky, zdokonalení marketingové strategie IKEA* [online]. Praha, 2010 [cit. 2022-08-26]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/s82zsb/>.
Bakalářská práce. Vysoká škola finanční a správní, a.s. Vedoucí práce Ing. Tereza Dvořáková.

VOJTĚCH, Jiří. *Vnímání image prodejny mezinárodního maloobchodního řetězce IKEA zákazníky a managementu na českém trhu: Store image perception of the international retail chain Ikea by customers and management in the Czech market*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. Diplomové práce. Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce Jozefína Simová.

Další zdroje

ADAMCOVÁ, Pavla a Jan NEVYHOŠTĚNÝ, 2020. IKEA chystá nonstop boxy a míří do regionů. Výdejní místa ale nebudou pod jejím logem. *AKTUALNE.CZ* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/ikea-miri-do-regionu-v-cesku-otevire-vydejni-mista-nebudou-vs/r~5d1905703c2d11ea84c6ac1f6b220ee8/>

Angela Merkelová je konečně doma! IKEA a další značky reagují na odchod německé kancléřky [online], 2021. In: MICHL, Petr. Focus [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/angela-merkelova-je-konecne-doma--ikea-a-dalsi-znacky-reaguji-na-odchod-nemecke-kanclerky__s288x16379.html

ARAKOLIN [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <http://www.arakolin.cz>

Banán přelepený lepicí páskou prodal umělec za miliony [online], 2019. In: . Novinky.cz [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/koktejl-banan-prelepeny-lepici-paskou-prodal-umelec-za-miliony-40306247>

BERNAZZANI, Sophia. *The Scarcity Principle: How 7 Brands Created High Demand [Research]* [online]. HubSpot [cit. 2023-08-12].

C., Dipan, 2020. *32 Super Interesting Facts About IKEA That You Should Know* [online]. Live Minty [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://liveminty.com/32-super-interesting-facts-about-ikea-that-you-should-know/>

CALONZO, Andreo, 2021. *World's Biggest Ikea Opens in Philippines as Part of Global Push* [online]. BLOOMBERG [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-11-25/world-s-biggest-ikea-opens-in-philippines-as-part-of-global-push?leadSource=verify%20wall>

CAPELL, Kerry. Understanding IKEA: How Swedish retailing giant IKEA attained — and keeps — its global cult status. [online]. NBC News, 2005 [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.nbcnews.com/id/wbna9970809>

CLINEHENS, Jennifer. *How IKEA used psychology to become the world's largest furniture retailer* [online]. [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://www.choicehacking.com/2020/10/28/how-ikea-uses-psychology-to-become-the-worlds-largest-furniture-retailer/>

CLINEHENS, Jennifer, 2021. *3 Ways IKEA Used Psychology to Become the World's Largest Furniture Retailer*[online]. Medium [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://medium.com/choice-hacking/three-ways-ikea-used-psychology-to-become-the-worlds-largest-furniture-retailer-ae649d536baa>

Decade 1960s: The Story of IKEA [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/?decade=1960s>

Decade 1970s: The Story of IKEA [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/?decade=1970s>

Decade 1980s: The Story of IKEA [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/?decade=1980s>

Decade 1990s: The Story of IKEA [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/?decade=1990s>

Decade 2000s: The Story of IKEA [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/?decade=2000s>

DOBREVA, Tzveta, 2020. The naming process of the Ikea products: Analysis of the names of the early catalogs (1950—1953). *Sofia University* [online]. [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://books.lub.lu.se/catalog/download/63/63/1075-1?inline=1>

Dřevěný nábytek Gazel [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.gazel.cz>
FACEBOOK/ Jysk Česká republika [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://jysk.cz>

FACEBOOK / Mobelix Česká republika [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné
z: <https://www.facebook.com/MobelixCZ>

FACEBOOK / Sconto Nábytek [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné
z: <https://www.facebook.com/scontonabytekcZ>

Facebook XXXLutz Česká republika [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné
z: <https://www.facebook.com/lutznabytek>

Find your new home [online]. [BOKLOK.CO.UK](https://www.boklok.co.uk) [cit. 2023-08-05]. Dostupné
z: <https://www.boklok.co.uk/buy-a-home/find-your-new-home/>

First store abroad: Hei Norge! [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné
z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/first-store-abroad/>

First store in Stockholm paved new roads: IKEA in Stockholm [online]. IKEA MUSEUM [cit.
2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/ikea-in-stockholm/>

FLYNN, Julia. Ikea's New Game Plan [online]. Bloomberg, 1997 [cit. 2023-08-13].
Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/1997-10-05/ikeas-new-game-plan#xj4y7vzkg>

From child entrepreneur to IKEA founder: the story of Ingvar Kamrad's early years
[online]. IKEA [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://about.ikea.com/en/about-us/history-of-ikea/from-child-entrepreneur-to-ikea-founder>

From humble origins to global brand – a brief history of IKEA: IKEA expands and
restructures [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-11]. Dostupné
z: <https://www.ikea.com/cz/en/this-is-ikea/about-us/our-heritage-pubad29a981>

FULLFOLJA Lepící páska [online], 2019. In: . Facebook Ikea Česká republika [cit. 2023-08-
07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/IKEAceska/posts/3230083077019480/>

GOULIS, Leah, 2022. *IKEA is selling a 'creepy' hand item to satisfy your Wednesday obsession* [online]. In: . [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.kidspot.com.au/lifestyle/ikea-is-selling-a-creepy-hand-item-to-satisfy-your-wednesday-obsession/news-story/ea19108950b3d1e20599a780d88eb051>

Hagberg + Hagberg [online]. [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/whats-on/exhibitions/hagberg-hagberg/>

History of the logotype: The small steps of evolution. [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/history-of-the-logotype/>

HOME [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://easyrelocated.com/how-many-locations-does-ikea-have-worldwide/#:~:text=How%20many%20IKEA%20stores%20are%20there%20globally%2022%3F,are%20466%20IKEA%20stores%20operating%20in%2063%20countries>

HOW IKEA DOES IT – LESSONS IN LOCALIZATION, 2017. *NIMDZI.COM* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.nimdzi.com/how-ikea-does-it/>

How typically Swedish is IKEA all over the world? *DIGGIT MAGAZINE* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.diggitmagazine.com/articles/how-typically-swedish-ikea-all-over-world>

Huvudroll [online], 2022. In: . Facebook Ikea Česká republika [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/IKEAceska/photos/a.533678579993290/6271526786208412/?type=3>

IKEA [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: www.ikea.com

Ikea [online]. First Versions [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.firstversions.com/2017/04/ikea.html>

IKEA continues to grow while developing for the future [online]. Ikea [cit. 2023-08-23]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/global/en/newsroom/corporate/ikea-continues-to-grow-while-developing-for-the-future-190925/>

IKEA CZECH REPUBLIC [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: www.ingka.com

IKEA Česká republika ve finančním roce 2022: [online]. Ikea Česká republika [cit. 2023-08-06].

IKEA design through the years [online]. IKEA [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://about.ikea.com/en/about-us/history-of-ikea/ikea-design-through-the-years>

IKEA Family reaches 150 million members [online], 2020. INGKA [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.ingka.com/news/ikea-family-reaches-150-million-members/>

IKEA MUSEUM [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: www.ikea.com

Ikea-nytt, forerunner of the IKEA catalogue: IKEA News: The key to sound purchasing. [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/ikea-news/>

IKEA v Rusku přerušila prodej. Lidé vykupovali zboží. *TV.IDNES.CZ* [online]. [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: https://tv.idnes.cz/zahranicni/ikea-rusko-ukrajina-konflikt-fronty-lide-zakaznici.V220303_165132_idnestv_pec

IKEA vision och värderingar [online]. IKEA SVENSKA [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/about-us/ikea-vision-och-vaerderingar-pub9aa779d0>

IKEA vytvoří hračku podle návrhu českého chlapce. Dvojptáček se začne prodávat ještě letos, 2016. *AKTUALNE.CZ* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ikea-vytvori-hracku-podle-navrhu-ceskeho-chlapce-v-prodeji-b/r~33d47d12c99e11e5a457002590604f2e/>

Ikea zavírá pop-up v centru Prahy, chystá ale koncept malých prodejen, 2019. *MEDIAR.CZ* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ikea-otevira-obchod-pro-pozitkare-co-se-nechteji-mackat-v-kr/r~c110e2a6bb2c11e889f40cc47ab5f122/>

INGKA GROUP [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: www.ingka.com

Ingvar Kamprad's failure experience in business proves once again that failure is the mother of success [online], 2023. iNEWS [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://inf.news/en/history/adeffc898c7654b505fcded515bf00ae0.html>

INSTAGRAM/ jyskcz [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné

z: <https://www.instagram.com/jyskcz/>

INSTAGRAM / lutzabytek [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné

z: <https://www.instagram.com/lutzabytek/>

INSTAGRAM / mobelix_cz [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné

z: https://www.instagram.com/mobelix_cz/

INSTAGRAM/ sconto_nabytek [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné

z: https://www.instagram.com/sconto_nabytek/

Instagram @tmbkofficial [online]. [cit. 2023-08-26]. Dostupné

z: <https://www.instagram.com/tmbkofficial/?hl=en>

Internetový obchod Bianco [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.biano.cz>

Jitoně se zhroutila spolupráce s Ikeou, výrobce nábytku propustí skoro dvě stovky lidí [online], 2019. E15 [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/jitone-se-zhroutila-spoluprace-s-ikeou-vyrobce-nabytku-propusti-skoro-dve-stovky-lidi-1361205>

JONES, Olivia, 2022. How many locations does IKEA have worldwide? *IDEAL*

Jysk [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://jysk.cz>

KAMPRAD, Ingvar. *The Testament of a Furniture Dealer* [online]. [cit. 2023-08-06].

Každý by měl mít svou Věc, která mu bude věrným pomocníkem v dobrém i zlém – a to nejen na středě. [online]. In: . IKEA CZ [cit. 2023-08-07]. Dostupné

z: <https://www.facebook.com/IKEAceska/photos/a.533678579993290/6724297334264686>

KELLY, Tamara, 2022. 15 interesting and fun facts you didn't know about IKEA. *IDEAL HOME* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.idealhome.co.uk/news/ikea-facts-193613>

KIKA [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://kika-home.cz>

KOCIÁNOVÁ, Anna, 2016. IKEA vyrobila hračku podle návrhu šestiletého Lukáše z Kladna. *CZECHDESIGN.CZ* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ikea-vytvori-hracku-podle-navrhu-ceskeho-chlapce-v-prodeji-b/r~33d47d12c99e11e5a457002590604f2e/>

Květináč DAIDAI [online], 2020. In: . Facebook Ikea Česká republika [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/IKEAceska/photos/a.533678579993290/4064534643574315>

LAMARE, Amy, 2020. *A brief history of IKEA: From cheap bookcases to Swedish meatballs* [online]. The Business of Business [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://www.businessofbusiness.com/articles/ikea-history-founder-data-hiring/>

LANDÉN, Anders, 2020. *How Ikea Won the Masses* [online]. [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://www.barnebys.com/blog/how-ikea-won-the-masses>

Leaf Rakers Society: Starbucks Facebook Group [online]. Facebook [cit. 2023-08-23].

LOKŠOVÁ, Natálie a Anežka ZEMENOVÁ, 2021. Za nábytkem do DBK jezdili lidé zdaleka. Letos slaví 40 let. *NOVINKY.CZ* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/bydleni-za-nabytkem-do-dbk-jezdili-lide-zdaleka-letos-slavi-40-let-40364346>

Make Yourself at Home: Report 2022 [online]. IKEA [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://lifeathome.ikea.com/reports/2022-make-yourself-at-home/>

Market analysis and effects of globalization on IKEA, 2015. *UK ESSAYS* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/market-analysis-and-effects-of-globalization-on-ikea-marketing-essay.php>

MARTIN, Emmie. Money habits of self-made billionaire IKEA founder Ingvar Kamprad [online]. CNBC, 2018 [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2018/01/29/money-habits-of-self-made-billionaire-ikea-founder-ingvar-kamprad.html>

MEYERSOHN, Nathaniel, 2022. Ikea's restaurants were failing. Then it turned to Swedish meatballs [online]. CNN Business [cit. 2023-08-13]. Dostupné

z: <https://edition.cnn.com/2022/04/30/business/why-ikea-sells-meatballs/index.html>

Mobelix [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné

z: https://www.moebelix.cz/?gclid=Cj0KCQjwrMKmBhCJARIsAHuEAPSjJmqLbUqIIRBG8AR1R2VXl8gUhsxLhODHQ1iw4xO5isZQMFZI1mQaAkreEALw_wcB

Nábytek Jamall [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.jamall.cz>

Nábytek Mikulík [online]. [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.nabytek-mikulik.cz/o-nas>

Nábytkářský průmysl, 2023. *TOULKY ČESKEM BUDOUCNOSTI* [online]. [cit. 2023-11-19].

Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/13375839333-toulky-ceskem-budoucnosti/223562221510006/?fbclid=IwAR0F4XVbG8swsjNkKYyIhiPsqk-7w2zn01NA5RggVqhEKJaWSJfsHB9Pdb0>

NEVYHOŠTĚNÝ, Jan, 2013. *Testy potvrdily koninu v masových kuličkách IKEA i v hamburgerech* [online]. *IDNES.CZ* [cit. 2023-08-05]. Dostupné

z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/testy-potvrdily-koninu-v-masovych-kulickach-ikea.A130225_104237_ekonomika_neh

NGO, Hope, 2020. How IKEA Really Comes Up With Their Obscure Product Names Read More. The List [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: How IKEA Really Comes Up With Their Obscure Product Names Read More: <https://www.thelist.com/193026/how-ikea-really-comes-up-with-their-obscure-product-names/>

PETTY, Amber, 2022. *The Untold Truth Of IKEA* [online]. The List [cit. 2023-08-05].

Dostupné z: <https://www.thelist.com/52976/untold-truth-ikea/>

QUINN, Ben, 2012. *Ikea apologises over removal of women from Saudi Arabia catalogue* [online]. The Guardian [cit. 2023-08-23].

Read about BILLY bookcase from 1979: Product stories: BILLY [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/product-stories/billy-bookcase-1979/>

Real-time marketing: Závod s časem, ve kterém je hlavní výhrou pozornost [online], 2020. [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: https://www.besteto.cz/real-time-marketing/?fbclid=IwAR3QV67TmVcMdoZRL_IYk_FvAs_4SaL12f7Fy46ktZbngms-IOUw4pmvWYM

REGAUDIE, Tiffany, 2022. *IKEA's approach to marketing: Then and now* [online]. [cit. 2023-08-06].

RIEMLOVÁ, Martina, 2022. Řetězec IKEA zkracuje otevírací dobu. Zavírat bude v osm večer. *IDNES.CZ* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/ikea-nabytek-zmena-oteviraci-doba.A220713_122753_ekonomika_rie

SCHEIBEHENNE, Benjamin, 2008. *The effect of having too much choice* [online]. [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: doi:10.18452/15740

SCONTO Nábytek [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.sconto.cz>

Small but powerful Allen key made revolution: Revolutionary! [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/revolutionary/>

Snapshots. The history of the IKEA brand at a glance. [online]. IKEA [cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://about.ikea.com/en/about-us/history-of-ikea/milestones-of-ikea>

Social initiatives and philanthropy: Deeply rooted social involvement. *IKEA MUSEUM* [online]. HubSpot [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/social-initiatives/>

STANIČKOVÁ, Lucie, 2022. *Vědec nachytal tisíce lidí. Místo fotky hvězdy sdílel lahodný salám* Zdroj: https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/468530-vedec-nachytal-tisice-lidi-misto-fotky-hvezdy-sdilel-lahodny-salam?campaignsrc=tn_clipboard [online]. In: . *TN.CZ* [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/468530-vedec-nachytal-tisice-lidi-misto-fotky-hvezdy-sdilel-lahodny-salam>

Starbucks Marketing Strategy — It's Genius! [online], 2021. Marketing Strategy [cit. 2023-08-23]. Dostupné z: <https://www.marketingstrategy.com/marketing-strategy-studies/starbucks-marketing-strategy-its-genius/>

Starbucks Rewards [online], 201n. l.. Starbucks [cit. 2023-08-23]. Dostupné

z: <https://www.starbucks.com/rewards>

STRAKOVÁ, Martina, 2003. *Jindřich Halabala a Spojené UP závody* [online]. [cit. 2023-08-13]. Dostupné

z: <https://web.archive.org/web/20070927105546/http://www.archinet.cz/index.php?mode=article&art=13596&sec=10027&lang=cz>

Strand East, London [online]. [cit. 2023-08-06]. Dostupné

z: <https://www.bmned.com/en/projects-1-2/strand-east-london>

Struhadlo IDEALISK [online]. In: . Facebook Ikea Česká republika [cit. 2023-08-07].

Dostupné

z: <https://www.facebook.com/IKEAceska/photos/a.533678579993290/2771332566227869/>

ŠPAČKOVÁ, Iva, 2018. IKEA otevírá obchod pro "požitkáře", co se nechtějí mačkat v krabici na okraji města. *AKTUALNE.CZ* [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné

z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ikea-otevira-obchod-pro-pozitkare-co-se-nechteji-mackat-v-kr/r~c110e2a6bb2c11e889f40cc47ab5f122/>

The story about the first motel in Älmhult: Make yourself at home [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/make-yourself-at-home/>

TOLMAN, Jiří Vladimír, 1928. *Hrst vzpomínek na starý Hradec Králové*. Praha: Tolman.

Visiting homes to create better homes [online]. IKEA [cit. 2023-08-11]. Dostupné

z: <https://about.ikea.com/en/life-at-home/curiosity-box/life-at-home-report>

VRBOVÁ, Eliška, 2021. *Z Opavy do světa a až pak do Prahy. Představujeme opavskou firmu Todus, která dokazuje, že i na venkovním nábytku záleží* [online]. Czech Design [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/z-opavy-do-sveta-a-az-pak-do-prahy-predstavujeme-opavskou-firmu-todus-ktera-dokazuje-ze-i-na-venkovnim-nabytku-zalezi>

Welcome to IKEA Family – the largest family in the world [online]. IKEA [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/om/en/ikea-family/about/>

World's first IKEA store becomes a reality: The first IKEA store [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/the-first-ikea-store/>

XXXLutz Česká republika [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.xxxlutz.cz>

YOUTUBE/ jyskyoutubeceskarepublika [online]. [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/@jyskyoutubeceskarepublika>

ŽOFČÁK, Jakub, 2022. Tajné zbraně IKEA. Co stojí za úspěchem nábytkářské jedničky? *FINMAG* [online]. [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: https://finmag.penize.cz/byznys/432058-tajne-zbrane-ikea-co-stoji-za-uspechem-nabytkarske-jednicky?fbclid=IwAR3fFpNmXDNEbKcl_6Fo7gyYFEdRux9XGWurOLrg9QR54a-2co5L04DIZHA


160 let ohýbání dřeva v Bystrici pod Hostýnem [online]. [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: <https://www.ton.eu/cz/160-let-ohybani-dreva-v-bystrici-pod-hostynem/>


1950s price war between IKEA and competitors: Bending the rules the Småland way. [online]. IKEA MUSEUM [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/price-wars/>

Teze diplomové práce

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce									
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:									
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Procházková Pavla	Razítko podatelny: <table border="1"><tr><td colspan="2">Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd</td></tr><tr><td>Došlo dne:</td><td>13 -09- 2022 -1-</td></tr><tr><td>Čj:</td><td>234 Příloh:</td></tr><tr><td colspan="2">Přiděleno:</td></tr></table>	Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd		Došlo dne:	13 -09- 2022 -1-	Čj:	234 Příloh:	Přiděleno:	
Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd									
Došlo dne:		13 -09- 2022 -1-							
Čj:		234 Příloh:							
Přiděleno:									
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2020									
Fakultní e-mail diplomantky/diplomanta: 43693545@fsv.cuni.cz									
Studijní program/forma studia: Strategická komunikace/prezenční									
Název práce v češtině: Fenomén IKEA: Filozofie marketingu a strategické komunikace od počátků do současnosti									
Název práce v angličtině: The IKEA Phenomenon: Philosophy of Marketing and Strategic Communication from the Early Days to the Present									
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2022/2023) (diplomovou práci je možné obhajovat <u>nejdříve</u> šest měsíců od schválení tezí) LS 2023 - červen									
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): Ve své diplomové práci se chci zabývat počátky firmy IKEA z hlediska počáteční vize a použitých nástrojů marketingu a komunikace; myšlenky jejího zakladatele Ingvara Kamprada, jeho strategické budování firmy i životní zásady jsou pro mne velmi inspirativní. Do obchodního domu IKEA ráda chodím od svých dětských let, prostředí mi tam vždy připadalo velmi přátelské a moderní. IKEA je brána jako fenomén po celém světě, formou své komunikace si zajišťuje oblibu klientů všech věkových vrstev. IKEA působí na klienty v dlouhodobém horizontu, jedná se vlastně o proces dlouholeté série komunikačních postupů zaměřených na klienty. V neposlední řadě je IKEA hodnocena i jako pionýr interní komunikace. K filozofii budování firmy určitě patří orientace na rodinu, domov, na řešení otázek a problémů všedního každodenního života, hledání racionálních řešení, udržení dostupné ceny výrobků při zachování dobré kvality, snaha udržet se „in“ díky modernímu designu. Ikeou propagované Švédsko či Skandinávie vůbec je pro dnešní mladé lidi na celém světě kolébkou trendů, jako je „hygge“ či „lagom“, tedy pohodového života na základě soužití s přírodou, používání přírodních materiálů, na šetrném přístupu k životnímu prostředí. Podle mého názoru především tyto uvedené charakteristiky dělají z IKEA celosvětový fenomén.									
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): Pro svou diplomovou práci si kladu otázku, jaké vize, jaký styl komunikace (se zákazníky, spolupracovníky, zaměstnanci) a jaké marketingové nástroje byly v počátcích fungování firmy IKEA určující pro pozdější celosvětovou prosperitu a oblibu této firmy a zda byly tyto zásady udržitelné po celou dobu života Ingvara Kamprada, tedy zda a v jakých podobách fungují i ve zcela odlišných společenských podmínkách dnešní doby.									
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): Úvod 1. Teoretická část: 1.1 Význam a úloha strategické komunikace obchodních firem 1.2 Jednotlivé aspekty strategické komunikace firem 2. Praktická část: 2.1. Vize a komunikační a marketingové metody v počátcích firmy IKEA 2.2. Komparace s komunikačními a marketingovými metodami dalších evropských a amerických									

<p>obchodních firem</p> <p>2.3. Osobnost zakladatele firmy Ingvara Kamprada a jeho úloha při budování společnosti</p> <p>2.4. Zakládání poboček v různých zemích světa, jejich geografická a demografická specifika v oblasti komunikace a marketingu</p> <p>2.5. Přežily vize a komunikační a marketingové metody z počátků firmy IKEA do dnešní doby?</p> <p>2.6. Specifika dnešní komunikace a marketingu firmy IKEA</p> <p>Závěr</p> <p>Použitá literatura</p> <p>Přílohy</p>
<p>Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):</p> <p>Odborná literatura z oblasti strategické komunikace a marketingu, materiály IKEA, dobový tisk, internetové zdroje včetně sociálních sítí</p>
<p>Metody (techniky) zpracování materiálu:</p> <p>Kvalitativní výzkum, kombinace kvalitativních i kvantitativních metod, analýza zdrojového materiálu, komparace komunikačních a marketingových metod</p>
<p>Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2–5 řádků):</p> <p>OLINS, Wally, 2016. <i>Brand New: nová podoba značek</i>. Přeložil Petr HAVLÍČEK. Praha: Slovart. ISBN 978-80-7529-047-2.</p> <p>SUGIARTO, Rifin, 2014. "The routledge handbook of strategic communication (Derina Holtzhausen, Ansgar Zerfass)." Derina Holtzhausen, Ansgar Zerfass.</p> <p>LEWIS, Elen, 2005. <i>Great Ikea!: A Brand for All the People</i>. Cyan Communications. ISBN 9781905736164.</p> <p>KRISTOFFERSSON, Sara, 2014. <i>Design by Ikea: a cultural history</i>. New York: Bloomsbury. ISBN 9780857858146.</p> <p>STENEBO, Johan, 2010. <i>The truth about IKEA: the secret behind the world's fifth richest man and the success of the flatpack giant</i>. London: Gibson Square. ISBN 1906142750.</p>
<p>Diplomové a disertační práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)</p> <p>LEPIČOVÁ, Zuzana. <i>Interní komunikace jako jeden z nástrojů strategického řízení</i>. Praha: ČVUT, 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií. Vedoucí práce doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.</p> <p>MARKOVÁ, Kateřina. <i>Strategická komunikace firem na Instagramu</i>. 2017. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra mediálních studií. Vedoucí práce Láb, Filip.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Markéta. <i>Komunikační strategie společnosti IKEA v oblasti CSR v letech 2019-2021</i>. Praha, 2022. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Koudelková, Petra.</p> <p>VOJÁČKOVÁ, Veronika. <i>"Mýtus" skandinávského designu? Srovnání lokálních strategií firmy Ikea v několika evropských kontextech</i>. Praha, 2022. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra teorie umění a tvorby. Vedoucí práce Hájek, Václav.</p> <p>NOVÁK, Šimon. <i>Vývoj komunikační strategie značky LaFormela od jejího založení do současnosti</i>. 2018. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Koudelková, Petra.</p> <p>VAJDÁKOVÁ, Martina. <i>Komunikační strategie vybrané společnosti</i>. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2021, 100 s. (158.283 znaků). Dostupné také z: http://hdl.handle.net/10563/47174. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Kocourek, Josef.</p>
<p>Datum / Podpis studenta/ky</p> <p style="text-align: right;">13.9.2022  ..</p>

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:	
Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:	
Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:	
Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.	
Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.	
 Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga	13.9.2022 Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO VE VYHLÁŠCE ŘEDITELE INSTITUTU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO PROGRAMU.