EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2019/36086129771774212

MARKETINGOVÉ A OBCHODNÉ STRATÉGIE TRANSNACIONÁLNYCH KORPORÁCIÍ

Diplomová práca

2019 **Bc. Michal Gajdoš**

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

MARKETINGOVÉ A OBCHODNÉ STRATÉGIE TRANSNACIONÁLNYCH KORPORÁCIÍ

Diplomová práca

Študijný program: Marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: Obchod a marketing

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Štefan Žák, PhD.

Bratislava 2019 **Bc. Michal Gajdoš**

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 03.07.2019 **.....**

Bc. Michal Gajdoš

Poďakovanie

Touto cestou by som chcel poďakovať pánovi docentovi Štefanovi Žákovi za cenné pripomienky a odborné vedenie pri spracovaní tejto záverečnej práce práce.

Abstrakt

GAJDOŠ, Michal: *Marketingové a obchodné stratégie transnacionálnych korporácií.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Štefan Žák, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 68 s.

Cieľom záverečnej práce je na základe analýzy dvoch rozdielnych spoločností charakterizovať typické znaky marketingových a obchodných stratégií transnacionálnych korporácií. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 8 grafov, 2 tabuľky a 13 obrázkov. Prvá kapitola je venovaná prehľadu teoretických poznatkov z oblasti marketingu a strategického riadenia podniku, publikovaných v domácej a zahraničnej literatúre. Predmetom druhej kapitoly je definovanie hlavného cieľa a čiastkových úloh vedúcich k jeho naplneniu. Tretia kapitola je venovaná metodike práce a charakteristike metód skúmania, ktoré boli použité pri tvorbe tejto záverečnej práce. Štvrtá kapitola prezentuje výsledky analýz dvoch rozdielnych spoločností – nadnárodných korporácií – prostredníctvom ktorých sa snažíme identifikovať marketingové a obchodné stratégie týchto spoločností. Výsledkom riešenia danej problematiky je charakterizovanie typických znakov marketingových a obchodných stratégií transnacionálnych korporácií vo všeobecnosti.

Kľúčové slová:

Marketing, obchodná stratégia, marketingová stratégia, Volkswagen, IKEA.

Abstract

GAJDOŠ, Michal: *Marketing and business strategy of transnational corporations*– University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Advisor: doc. Ing. Štefan Žák, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 68 p.

The aim of the final thesis is to characterise – based on the analysis of two different companies – typical signs of marketing and business strategies of transnational corporations. The thesis is divided into four chapters. It contains 8 graphs, 2 tables, and 13 pictures. The first chapter is devoted to the overview of theoretical knowledge from the area of marketing and strategic management of company, which is published in domestic and foreign literature. In the second chapter we define the main objective and partial tasks leading to its fulfilment. The third chapter is devoted to methodology and to description of methods used in our research. In the fourth chapter we present the results of analysis of two different companies – transnational corporations – through which we are aiming to identify the marketing and business strategies of these companies. The outcome of our research is to create a set of typical signs of marketing- and business strategies of transnational corporations in general.

Key words:

Marketing, business strategy, marketing strategy, Volkswagen, IKEA

OBSAH

ÚVOD **8**

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ **9**

1.1 MARKETING 9

1.1.1 Marketingový mix 10

1.3 STRATEGICKÉ RIADENIE PODNIKU 13

1.4 STRATEGICKÝ MARKETING 15

1.5 STRATEGICKÁ MARKETINGOVÁ ANALÝZA 16

1.5.1 Externá analýza 16

1.5.1 Interná analýza 19

1.5.1 SWOT analýza 20

1.6 MARKETINGOVÁ STRATÉGIA 21

1.6 TEÓRIA TRANSNACIONÁLNYCH KORPORÁCIÍ 25

1.6.1 Typy pobočiek transnacionálnych korporácií 26

1.6.1 Teória transakčných nákladov 27

2 CIEĽ PRÁCE **28**

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA **29**

4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA **31**

4.1 KONCERN VOLKSWAGEN AG 31

4.2 ZNAČKA VOLKSWAGEN 39

4.2.1 Obchodná stratégia 40

4.2.2 Produktová politika 41

4.2.3 Cenová politika 43

4.2.4 Kominukačná politika 44

4.2.5 Distribučná politika 47

4.3 IKEA 48

4.3.1 Obchodná stratégia 50

4.3.2 Produktová politika 54

4.3.3 Cenová politika 56

4.3.4 Komunikačná politika 56

4.3.5 Distribučná politika 59

4.4 DISKUSIA 62

ZÁVER **65**

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY **66**

Úvod

Svetová ekonomika v dnešnom globalizovanom svete je ovplyvňovaná okrem iného dvoma významnými faktormi – rastúcim vplyvom transnacionálnych korporácií, a zvyšujúcim sa významom marketingu a strategického riadenia podniku.

Fungovanie jednotlivých národných ekonomík bez vzájomných interdependencií s veľkými nadnárodnými spoločnosťami si v súčasnosti už ani nevieme predstaviť. Jednotlivé ekonomiky a celé svetové hospodárstvo je týmito spoločnosťami značne ovplyvňované a do budúcna možno očakávať, že tento vplyv sa bude ďalej posilňovať. Nadnárodné spoločnosti s desiatkami tisíc zamestnancov budú naďalej expandovať v dôsledku využívania značných úspor z rozsahu. Takáto expanzia však predpokladá obsadzovanie nových zahraničných trhov, čo si vyžaduje aplikovanie primeraných marketingových a obchodných stratégií.

Efektívny strategický marketing je predpokladom úspechu každej jednej spoločnosti bez ohľadu na jej veľkosť. O niečo intenzívnejšie však môžeme túto potrebu pozorovať práve v prípade transnacionálnych korporácií, kedy sme často svedkom medzinárodnej expanzie, ktorá si vyžaduje jednak aplikovanie poznatkov z oblasti medzinárodného marketingu, a tiež nadobudnutie bohatých poznatkov o špecifikách daného lokálneho trhu. Táto kombinácia je často zdôrazňovaná na viacerých miestach tejto práce. Transnacionálne korporácie musia na jednej strane využívať uniformitu procesov spoločných pre všetky trhy, čo im umožní dosahovať významné úspory z rozsahu, no na strane druhej musia pri svojich marketingových aktivitách neustále zohľadňovať lokálne špecifiká jednotlivých trhov. Vhodný pomer umožní spoločnosti rýchly vstup na nový trh a tiež zabezpečí využívanie medzinárodných synergií predstavujúcich dôležitú konkurenčnú výhodu.

Táto práca sa teda zameriava na problematiku strategického marketingu transnacionálnych korporácií, a prostredníctvom analýzy dvoch konkrétnych nadnárodných spoločností – Volkswagen a IKEA – sa snaží identifikovať spomínaný vhodný pomer korporátnych a lokálnych faktorov ovplyvňujúcich obchodnú a marketingovú stratégiu. Práca je koncipovaná takým spôsobom, aby v prvej časti poskytla čitateľovi prehľad základných teoretických poznatkov z odboru marketingu a obchodu, ktorých aplikáciu budeme pozorovať v druhej časti na príklade dvoch konkrétnych spoločností.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Hlavným cieľom tejto úvodnej časti diplomovej práce je poskytnúť jej čitateľovi stručný prehľad teoretických prístupov k marketingu a strategickému riadeniu podnikov podľa domácich a zahraničných autorov. Okrem hlavných konceptov stabilne etablovaných v marketingovej vede, sa v tejto časti venujeme aj teórii transnacionálnych korporácií, pre lepšie pochopenie marketingových aktivít v kontexte týchto globálnych firiem.

1.1 Marketing

Napriek tomu, že marketing je v súčasnej dobe pomerne často skloňovaným slovom – a to nie len vo firemnom prostredí – veľké množstvo ľudí stále nechápe podstatu a historický význam tohto pojmu. Mnohí si pod ním stále predstavujú len aktivity výlučne spojené s propagáciou produktu alebo reklamou. To však nie je pravda. Aktivity, ktoré súhrnný názov "marketing" označuje, sú súčasťou života ľudstva už od nepamäti a zahŕňajú omnoho viac aktivít.

Pozrime sa napríklad na definíciu Americkej Marketingovej Asociácie (AMA), ktorá definuje marketing ako aktivitu, súbor inštitúcií a procesov na vytváranie, komunikovanie, sprostredkovanie a výmenu informácií o produktoch, ktoré majú hodnotu pre zákazníkov, klientov, partnerov a pre celú spoločnosť.[1] Ak sa zamyslíme nad týmito slovami, uvedomíme si, že marketing ako taký (aj keď možno nie pod týmto označením) siaha do ďalekej histórie ľudstva, do dôb kedy sa začala uskutočňovať výmena tovarov a informácií medzi rôznymi subjektmi. Zatiaľ čo niektorí autori datujú existenciu aktivít ktoré dnes označujeme ako marketing do obdobia antiky, iní tvrdia, že v súčasnej forme sa objavil s príchodom konzumnej kultúry v sedemnástom a osemnástom storočí.[2] Isté však je, že aktivity ktoré marketing reprezentuje – akokoľvek ich nazveme – sú súčasťou ľudstva po dlhé stáročia, a ich pochopenie predstavuje kľúčový predpoklad úspechu nie len v obchode, ale aj v ostatných každodenných aktivitách.

[1] AMA. Definition of marketing. In *American Marketing Association* [online]. 2013 [cit. 2019-25-05]. Dostupné na internete:< https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
[2] SOUTHERTON, D. *Encyclopedia of Consumer culture*, 2. Vyd. SAGE Publications, Inc. 2011. s. 97.

Pojem marketing však má v ekonomickej teórii mnoho definícií. Philipp Kotler napríklad definoval marketing ako „*spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú.*“ [3]

Základ slova marketing – z anglického The market – sa do slovenčiny prekladá ako trh, alebo trhovisko. To indikuje že v centre záujmu marketingu stojí trh, na ktorom firma operuje alebo má záujem operovať. Pod pojmom marketing preto môžeme rozumieť komplex činností na identifikáciu cieľových trhov, odhalenie potrieb segmentov zákazníkov, identifikáciu konkurentov, a využívanie efektívnych nástrojov prostredníctvom ktorých dokáže podnik uspokojovať tieto potreby a napĺňať tak vlastné hospodárske ciele. Kľúčovým predpokladom úspešného fungovania podniku je včasné odhalenie zmien na trhu a efektívna reakcia na tieto zmeny, ktorá povedie k nadobudnutiu udržateľnej konkurenčnej výhody.

1.1.1 Marketingový mix

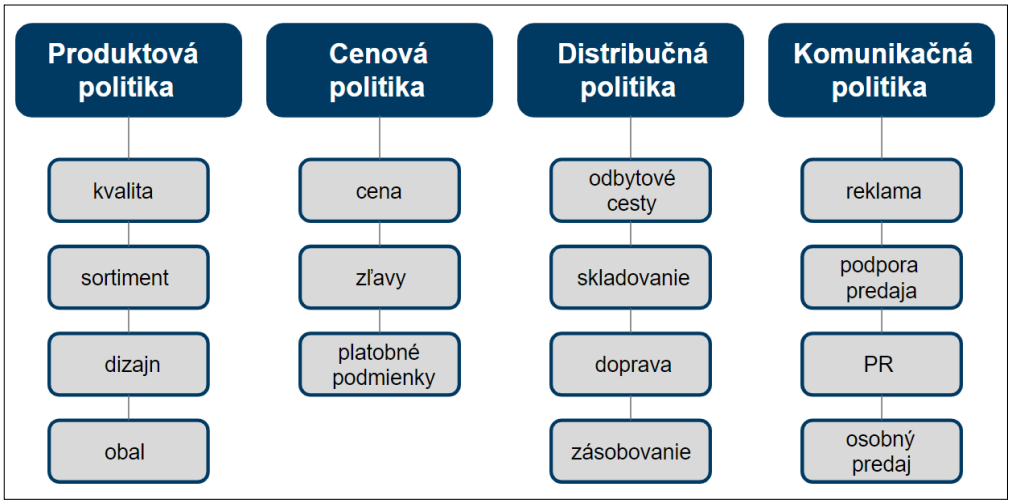
Marketingový mix je koncept, ktorý popisuje kroky a rozhodnutia, ktoré firmy a značky musia urobiť v priebehu vstupu na cieľový trh s ich výrobkom alebo službou.[4] Predstavuje všetky nástroje dostupné pre marketingových manažérov na dosiahnutie obchodných cieľov na zvolenom trhu. V priebehu vývoja marketingovej vedy bolo prezentovaných viacero názorov na to, aké aktivity a nástroje marketingový mix obsahuje. Najznámejším uceleným konceptom však dodnes zostáva model, ktorý vytvoril americký profesor Jerom McCarthy – tzv. model 4P, predstavujúci Product (produkt), Price (cena), Place (distribúcia) a Promotion (propagácia). Kombináciou týchto prvkov vytvára každý podnik svoju unikátnu stratégiu, od ktorej potom závisí jeho úspech či prípadný neúspech na danom trhu. Efektívna marketingová stratégia vzniká relevantnou a koherentnou kombináciou týchto štyroch elementov. Inými slovami to môžeme vyjadriť ako správny produkt, na správnom mieste, v správnom čase a za primerane nastavenej ceny. To, aby podnik dokázal svojou ponukou odpovedať na všetky tieto požiadavky, si vyžaduje perfektnú znalosť cieľového trhu a jeho špecifík, v čom podnikom pomáha trhová analýza, ku ktorej sa dostaneme v ďalších kapitolách tejto práce.

---

[3] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Marketing*. Bratislava: SPN, 1992. s.2.
[4] 50 Minutes.com. *The Marketing Mix: Master the 4 Ps of Marketing.* 50 Minutes, 2015 s. 3.

Na obrázku č. 1 môžeme vidieť základné komponenty marketingového mixu. V nasledujúcej časti prinášame čitateľom bližšie vysvetlenie ich významu, a ich postavenie v marketingovej stratégii podniku.

Obrázok č.1: Komponenty marketingového mixu



Zdroj: KRETTER, A. a kol. 2008. Marketing

Produktová politika

Produktová politika predstavuje všetky rozhodnutia týkajúce sa konkrétnej ponuky daného podniku na cieľovom trhu. Môže ísť napríklad o rozhodnutia o kvalite a vyhotovení produktu, o sortimente a produktovom portfóliu, označení a balení produktov, alebo aj o rozhodnutia týkajúce sa doplnkových služieb ako napríklad servis či garancia. Produktom môže byť fyzický objekt alebo služba ponúkaná na trhu s účelom uspokojiť potreby zákazníkov. Nemeckí autori Richard Geml a Hermann Lauer zastávajú názor, že produkty sú nositeľom obratu a nákladov, čo znamená že môžu priniesť zisk alebo stratu, a úspech podniku preto silno závisí od jeho produktovej politiky.[5] Z tohto dôvodu, by sa produkt a produktová politika mali nachádzať v jadre marketingového mixu, a všetky ostatné komponenty by sa mu mali adekvátne prispôsobiť.

[5] GEML, R. – LAUER, H. *Marketing- und Verkaufslexikon*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag, 2008. s. 278.

Cenová politika

Cena je peňažným vyjadrením hodnoty produktu ponúkaného na trhu. Je dôležitým elementom marketingového mixu s významným vplyvom na ekonomickú prosperitu firmy.[6] Cenová politika nie je fixnou veličinou, a musí sa uskutočňovať s prihliadnutím na trhový vývoj, životný cyklus produktu, ekonomiku podniku, legislatívu, a ostatné prvky marketingového mixu. Základnými prvkami cenovej politiky sú:[7]

- nastavenie základnej cenovej politiky
- systém zliav a rabatov
- platobné a úverové podmienky

Každý produkt si vyžaduje svoju unikátnu cenovú politiku a stratégiu. Tá musí byť uskutočňovaná v súlade s ostatnými prvkami marketingového mixu na dosiahnutie konkurencieschopnej ponuky atraktívnej pre vybrané trhové segmenty. Cenová politika je pomerne často využívaným nástrojom marketingových manažérov, pretože na rozdiel od ostatných prvkov marketingového mixu umožňuje rýchle a pomerne lacné uskutočňovanie zmien v reakcii na zmeny v dopyte a správaní konkurencie.

Distribučná politika

Podstatou distribučnej politiky v rámci marketingového mixu dané podniku, je zabezpečiť presun výrobkov a služieb z oblasti výroby do oblasti spotreby. Inými slovami jej cieľom je zabezpečiť dostupnosť produktov pre zákazníkov v požadovanom čase a mieste. „*Teória marketingu považuje distribúciu za jeden zo svojich najvýznamnejších nástrojov. Distribúciu chápe ako súbor operácií, ktorými sa dostáva produkt z oblasti výroby k dispozícii spotrebiteľovi alebo používateľovi v správnom množstve, kvalite, mieste a čase.*“[8] Súvisia s ňou všetky rozhodnutia podniku týkajúce sa výberu distribučného kanála a typu distribučnej siete, intenzity distribúcie, logistiky a lokalizácie odbytových ciest. Podnik sa musí rozhodnúť, či pri umiestňovaní produktov na trh bude využívať vlastné predajné miesta (vtedy hovoríme o priamom distribučnom kanáli) alebo využije služby rôznych sprostredkovateľov, ako napríklad veľkoobchodníkov, maloobchodníkov,

[6] CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G. *Základy marketingu*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 161.
[7] HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing: Teorie pro praxi. 1*. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. s. 43.
[8] KITA, J. a kol. *Marketing*. 1.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2010. s. 284.

či agentov, ktorí sú charakteristickí pre nepriamy distribučný kanál. Okrem toho je nutné v závislosti od typu produktu stanoviť intenzitu distribúcie, ktorá môže byť intenzívna, selektívna, alebo exkluzívna.

Opäť je nutné pripomenúť, že tak ako všetky prvky marketingového mixu, aj distribučná politika musí byť uskutočňovaná s ohľadom na ostatné prvky mixu, a v súlade s celkovou stratégiou podniku.

Komunikačná politika

Ako samotný názov napovedá, podstatou tejto zložky marketingového mixu, je komunikovať hodnotu vytvorenú podnikom – stelesnenú vo výrobku alebo službe – smerom ku konečným zákazníkom. Na túto komunikáciu používajú organizácie nástroje komunikačnej politiky, ktoré majú rôzny dosah na rôzne skupiny zainteresovaných subjektov. Medzi takéto nástroje patrí napríklad reklama, podpora predaja, PR, product-placement, priama komunikácia, sponzoring, event-marketing, online-marketing, social-media marketing a mnoho ďalších. Úlohou komunikačnej politiky je výber komunikačných nástrojov a ich vzájomné zosúladenie, v závislosti od cieľov a stratégie podniku.

Vytvorenie komunikačného mixu prostredníctvom ktorého je komunikačná politika uskutočňovaná, si vyžaduje nasledujúce rozhodnutia:[9]

- stanovenie rozpočtu
- určenie nástrojov ktoré budú použité
- rozdelenie rozpočtu medzi jednotlivé položky

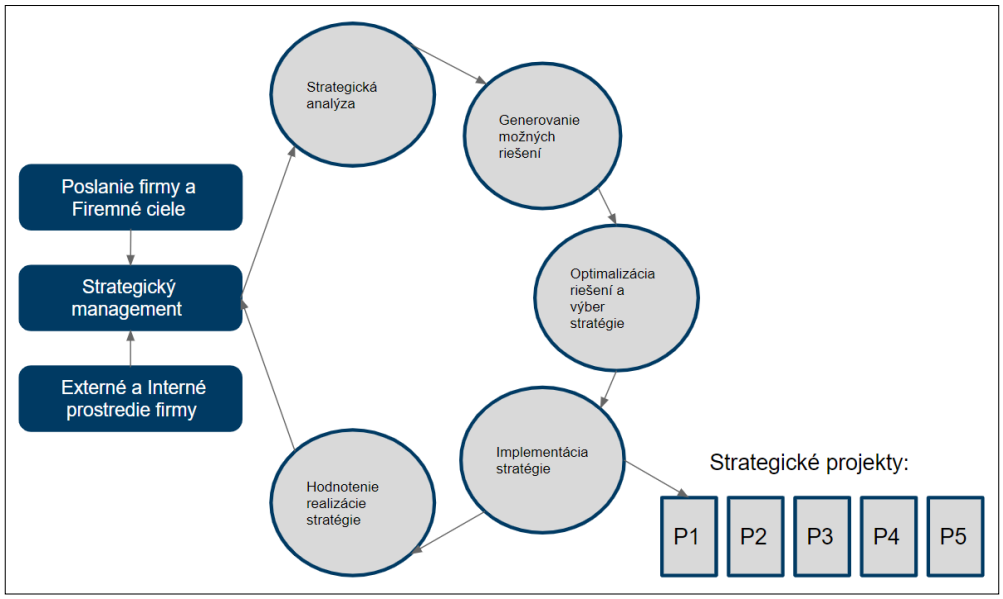
1.3 Strategické riadenie podniku

Strategické riadenie podniku je kontinuálnym procesom súčasne prebiehajúcich strategických činností, akými sú strategická analýza, definovanie stratégie, implementácia stratégie, a kontrola.[10] Vzhľadom na premenlivý charakter konkurenčných trhov, vplyvom globalizácie a zvyšujúcej sa miery otvorenosti ekonomík, strategické riadenie podniku nie

[9] WEISSMAN, A. *Das 1x1 des Marketing: 10 Stufen zum Erfolg*. 1. vyd. Landsberg am Lech: mvg Verlag, 1997. s. 144.
[10] HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing: Teorie pro praxi. 1*. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. s. 8.

je jednorazovou sekvenciou aktivít, ale má charakter dynamického, neustále sa opakujúceho procesu, s cieľom zabezpečiť prispôsobenie sa podniku na meniace sa požiadavky trhu.

Obrázok č. 2: Priebeh procesu strategického riadenia podniku



Zdroj: Keřkovský a Vykypěl. 2006. Strategické řízení

Uvedený obrázok dokumentuje kontinuálny charakter strategického riadenia podniku. Kľúčovými predpokladmi úspešného strategického manažmentu je definovanie poslania a vízie firmy, a tiež jej podnikateľských cieľov. Prepracovaná analýza externého a interného prostredia firmy potom vyústi do množiny riešení – možných stratégií – ako tieto ciele môže podnik dosiahnuť. Po výbere vhodnej stratégie, ktorá je zosúladená s firemnou víziou a poslaním, nastáva implementačná fáza, ktorá sa prejaví ako súbor strategických projektov, ktoré umožnia naplnenie cieľov. Kontrolná fáza má nakoniec za úlohu sledovať napĺňanie cieľov a zarovnanie funkčných stratégií v rámci jednotlivých aktivít, so všeobecnou stratégiou podniku. Celý proces potom odznova začína na úrovni strategického manažmentu podniku, ktorý opäť nanovo vyhodnocuje situáciu na trhu ovplyvňovanú externými faktormi prostredia, a internými faktormi podniku.

1.4 Strategický marketing

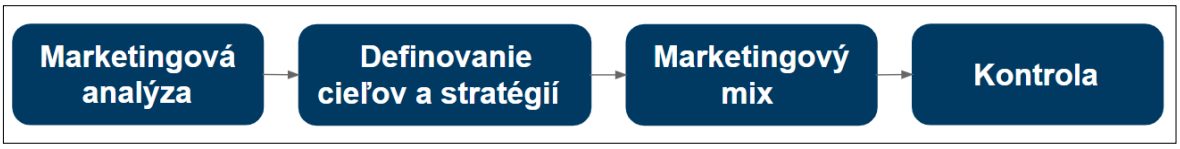
Pred tým, ako zadefinujeme pojem strategický marketing a vysvetlíme jeho význam v rámci strategického riadenia podniku, považujeme za dôležité znova pripomenúť, že marketing ako taký je nesmierne dôležitou súčasťou podniku, a bez ohľadu na excelentnosť produktu ktorý podnik ponúka, je bez efektívneho marketingu úspech na trhu takmer vylúčený. Strategický marketing je jednou zo zložiek strategického riadenia podniku, a jeho úlohou je koordinované riadenie marketingových aktivít, smerujúcich k dosiahnutiu marketingových cieľov.

Strategický marketing má priamy efekt na ekonomickú výkonnosť podniku, a jeho prínosy sa prejavujú v nasledovných oblastiach: [11]

- dlhší životný cyklus produktov
- rýchlejšia s spoľahlivejšia návratnosť vynaložených prostriedkov
- vyššia efektivita a produktivita
- menšie riziko potreby krízového riadenia
- lepšia spätná väzba
- skvalitnenie tímovej práce a tímovej atmosféry

Strategický marketing slúži ako ucelený systém metód, prístupov, procesov a nástrojov na vytváranie konkurencieschopných marketingových stratégií a plánov.[12] Empirický výskum preukázal, že firmy ktoré v rámci svojich procesov využívajú princípy strategického marketingu, dosahujú lepšiu finančnú výkonnosť v porovnaní s ostatnými firmami. [13]

Obrázok č. 3: Priebeh procesu strategického marketingu



Zdroj: vlastné spracovanie

[11]JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2008. s. 18.
[12] BARČÍK, T. *Strategický marketing*. 5. vyd. Praha:Ústav práva a právní vědy o.p.s. 2013. s. 10.
[13]STRATIS, G – POWERS, T.L. The impact of multiple strategic marketing processes on financial performance. In: Journal of Strategic Marketing. Routledge, part of the Taylor & Francis Group, 2001, roč. 9, č. 3, s.165-191.

Na tému štruktúry procesov strategického marketingu existuje medzi autormi domácich a zahraničných publikácii mnoho názorov. Vo všeobecnosti však panuje zhoda ohľadom základných zložiek tohto procesu. Sú nimi:

- marketingová analýza,
- definovanie cieľov a stratégií,
- nastavenie marketingového mixu,
- kontrola.

1.5 Strategická marketingová analýza

Strategická marketingová analýza poskytuje podnikom dôležitý zdroj poznatkov o trhu a vlastnej kondícii, ktoré sú významným predpokladom úspešného definovania fungujúcej marketingovej stratégie. Pozostáva z internej a externej analýzy.

Obrázok č. 4: komponenty strategickej marketingovej analýzy

Zdroj: AAKER a McLAUGHLIN. 2012. Strategic Market Management

1.5.1 Externá analýza

Externá analýza je procesom kontinuálneho monitorovania a vyhodnocovania externého prostredia organizácie. Pozostáva z analýzy zákazníkov, konkurencie, trhu a externého prostredia. Umožňuje podnikom odhaliť hrozby a príležitosti, a tak isto aj trendy a budúci vývoj na danom trhu

Analýza zákazníkov

V centre pozornosti každého trhovo orientovaného podniku by mal byť zákazník. Pre úspech na trhu je kľúčové pochopiť potreby, motivácie, túžby a požiadavky potenciálnych zákazníkov. Ich analýza poskytuje odpoveď na otázku: akými aktívami a kompetenciami musí podnik disponovať aby mohol súťažiť na danom trhu, a taktiež dokáže identifikovať možnú konkurenčnú výhodu.[14]

Vzhľadom na heterogenitu potrieb a motivácií jednotlivých zákazníkov, užitočným nástrojom pri tejto analýze je *segmentácia* trhu. Tá predstavuje rozdelenie trhu na homogénne skupiny zákazníkov na základe spoločných vlastností, potrieb a produktových požiadaviek. Takéto rozdelenie potom podniku umožňuje identifikovať limitovaný počet kľúčových segmentov a na ne zacieliť svoje marketingové úsilie. Tomuto procesu zamerania sa na určitý segment hovoríme tiež *targeting*. Posledným krokom je tzv. *positioning*, ktorého zmyslom je, aby ponuka firmy (výrobky alebo služby) zaujala isté konkrétne miesto, alebo pozíciu v mysliach zákazníkov vzhľadom ku konkurenčným ponukám. Na positioning svojich produktov využívajú podniky nástroje svojho marketingového mixu.

Analýza konkurentov

Predstavuje strategické vyhodnocovanie silných a slabých stránok súčasných a potenciálnych konkurentov, a jej hlavným zámerom je vyvinúť obchodné a marketingové stratégie postavené na udržateľnej konkurenčnej výhode.[15] Okrem hlavných ekonomických indikátorov, ktoré podniku pomôžu identifikovať jeho konkurentov, je pre získanie ucelenej predstavy o trhovej konkurencii nutné, pravidelne sledovať nasledujúce parametre marketingových aktivít ich konkurentov:

- výška marketingových rozpočtov a štruktúra ich využitia
- ako v komunikácii profilujú svoje značky
- čo a akou formou komunikujú svojim zákazníkom
- aké vykonávajú PR aktivity a ako budujú svoje vzťahy s médiami

[14] AAKER, D. – McLoughlin, D. *Strategic Market Management : Global Perspectives*. 1. vyd. Chichester: JohnWiley & Sons Ltd 2012. s. 39.
[15] PETERSON, R. A. – KERIN, R.A. *Wiley International Encyclopedia of Marketing: Marketing strategy.* 1. vyd. Chichester: JohnWiley & Sons Ltd 2011. s. 31.

- aká je ich grafická prezentácia[16]

Po získaní odpovedí na tieto otázky, by mal byť podnik schopný identifikovať kto sú jeho konkurenti, či je možné rozdeliť ich do istých strategických skupín na základe ich aktív, kompetencií, alebo stratégií, a taktiež by mal vedieť odhadnúť či existujú nejakí potenciálni konkurenti chystajúci sa vstúpiť na trh, a aké významné sú bariéry vstupu a výstupu z odvetvia. Získané poznatky sú potom ďalším dôležitým vstupom pre vytvorenie efektívnej marketingovej stratégie.

Analýza trhu

Táto analýza má za cieľ definovať atraktivitu odvetvia pre súčasných a potenciálnych hráčov. Ďalším cieľom je taktiež pochopenie trhovej dynamiky a vývoja čiastkových trhov. Štruktúra tejto analýzy bude odlišná v závislosti od kontextu každého podniku, no vo všeobecnosti môžeme za jej základné dimenzie označiť:

- vznikajúce čiastkové trhy
- veľkosť aktuálneho trhu a potenciálnych vznikajúcich čiastkových trhov
- trhový rast
- trhová ziskovosť
- nákladová štruktúra
- distribučná štruktúra
- trendy a odhadovaný vývoj
- kľúčové faktory úspechu

Analýza prostredia

Cieľom tejto analýzy je vyhodnocovanie faktorov, ktoré z vonku ovplyvňujú situáciu na trhu. V literatúre možno túto analýzu často nájsť ako tzv. STEP alebo PEST analýzu, reprezentujúcu faktory sociálne, technologické, ekonomické a politické, z ktorých táto analýza pozostáva. Mala by byť zameraná predovšetkým na odhalenie budúceho

[16] HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing: Teorie pro praxi. 1*. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. s. 124.

vývoja vonkajšieho prostredia firmy, a v ňom existujúcich vývojových trendov, ktoré pre firmu môžu predstavovať hrozby alebo príležitosti.[17]

Nadstavbou tejto analýzy môže byť aj tzv. analýza scenárov. Jej princípom je vytvorenie obmedzeného počtu (2-3) možných scenárov budúceho vývoja trhu, a stratégií ako by firma na takýto vývoj reagovala. Zahŕňa vyhodnocovanie pravdepodobnosti jednotlivých scenárov, a výber najúčinnejšej stratégie.[18]

1.5.1 Interná analýza

Cieľom internej analýzy je identifikovať silné a slabé stránky daného podniku. Poskytuje odpoveď na otázky, či by súčasná stratégia mala byť zmenená, vylepšená, alebo kompletne nahradená, a či sú existujúce aktíva a kompetencie podniku adekvátne na súťaž na danom trhu.[19] Takáto analýza môže byť vykonaná na všetkých úrovniach strategického riadenia – korporatívnej, podnikateľskej, alebo funkčnej. Internú analýzu podniku môžeme rozdeliť na dve základné zložky – finančné faktory a nefinančné faktory. Medzi finančné faktory môžeme zaradiť objem predaja a trhový podiel, a analýzu ziskovosti. Nefinančnými faktormi determinujúcimi výkonnosť podniku sú: spokojnosť zákazníkov a ich lojalita voči značke, kvalita produktov, vnímanie značky, relatívne náklady, inovatívnosť produktov, výkonnosť v oblasti manažovania ľudských zdrojov, a hodnoty spoločnosti.

Prístup k internej analýze, ktorý sme doteraz popísali, prezentuje názorové spektrum autorov, ktorý vnímajú marketing ako prierezovú aktivitu všetkými činnosťami podniku. Vo vedeckých kruhoch sú však aj autori zastávajúci názor, že marketing je len jednou z aktivít podniku, a jeho prepojenosť s ostatným činnosťami je skôr obmedzená. Podobne vníma túto problematiku aj Hanzelková a kol. (2009), podľa ktorej by štruktúra internej marketingovej analýzy mala obsahovať nasledovné komponenty: základné ciele pre oblasť marketingu, stratégiu značky, komunikačnú stratégiu, stratégiu komunikačného

[17] HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing: Teorie pro praxi. 1*. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. s. 96.
[18] AAKER, D. – McLoughlin, D. *Strategic Market Management : Global Perspectives*. 1. vyd. Chichester: JohnWiley & Sons Ltd 2012. s. 97-99.
[19] AAKER, D. – McLoughlin, D. *Strategic Market* Management : Global Perspectives. 1. vyd. Chichester: JohnWiley & Sons Ltd 2012. s. 99.

mixu, korporátny dizajn, ľudské zdroje v marketingu, finančné a materiálové zabezpečenie marketingu, a informačnú stratégiu pre marketing.[20]

1.5.1 SWOT analýza

Súhrnným výsledkom internej a externej analýzy je tzv. SWOT analýza. Je to nástroj na štruktúrované vyhodnocovanie strategickej pozície podniku alebo podnikateľskej jednotky, prostredníctvom identifikovania silných a slabých stránok prameniacich z internej analýzy, a príležitostí a hrozieb, ktoré sú výsledkom externej analýzy.[21]

Obrázok č. 5: matica SWOT

Zdroj: vlastné spracovanie

Silné stránky sú odvodené od špecifických výnimočných schopností a skúseností podniku, a taktiež od hmotných a nehmotných zdrojov, ktoré mu pomáhajú dosahovať lepšiu výkonnosť na trhu, a poraziť tak svojich konkurentov. Slabé stránky sú zase nedostatky a obmedzenie, ktoré bránia podniku dosiahnuť optimálnu výkonnosť, a uspieť na danom trhu. Príležitosti predstavujú trendy a udalosti v externom prostredí podniku, ktoré môžu mať významný pozitívny vplyv na jeho výkonnosť, za predpokladu vykonania potrebných aktivít umožňujúcich využitie tejto príležitosti. Naopak hrozby predstavujú faktory prostredia, ktoré bez adekvátnej reakcie podniku môžu vyústiť do zhoršenia jeho hospodárskej výkonnosti, a znehodnotiť jeho konkurenčnú výhodu.[22]

Hlavným účelom SWOT analýzy je poskytnúť bázu na hľadanie efektívnych spôsobov ako premeniť slabé stránky na silné, a hrozby na príležitosti.

---

[20] HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing: Teorie pro praxi. 1*. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. s. 133.
[21] JOBBER, D. Principles and Practice of Marketing. 6. vyd. Berkshire: McGraw-Hill Ltd., 2010 s. 46.
[22] PETERSON, R. A. – KERIN, R.A. *Wiley International Encyclopedia of Marketing: Marketing strategy.* 1. vyd. Chichester: JohnWiley & Sons Ltd 2011. s. 227.

1.6 Marketingová stratégia

Napriek pomerne vysokej frekvencii používania pojmu stratégia v dnešnom marketingu, význam tohto slova je zatiaľ stále pomerne nejasný. Práve preto začneme túto kapitolu jeho vysvetlením. Slovo stratégia (z gréckeho strategos) vzniklo zlúčením gréckych slov stratos (vojsko) a agein (viesť). Vo vojenských kruhoch sa týmto pojmom označovalo umenie viesť vojnu. V záujme dosiahnutia víťazstva má teda vedenie vojny charakter systematického a cieleného konania už vo 4. storočí pred Kr.[23] Slovenský slovník cudzích slov zase ponúka aj iný výklad pojmu stratégia, a okrem vojenského významu ho vysvetľuje aj ako umenie viesť kolektív s cieľom dosiahnuť veľké spoločné ciele, či ako dlhodobý zámer činnosti na dosiahnutie určitého cieľa. Po dôkladnom zamyslení sa nad týmito výkladmi vidíme, že tieto definície je možné aplikovať aj do oblasti marketingu a riadenia podniku. Systematické a cielené konanie v záujme dosiahnutia vytýčených cieľov podniku – taká by mohla ďalšia spomedzi mnohých definícií marketingovej stratégie súčasných autorov.

Podľa Foreta, *„v prenesenom zmysle slova, sa v súčasnej dobe pod pojmom stratégia rozumie umenie riadiť činnosť podniku, resp. určitého kolektívu ľudí takým spôsobom, ktorý umožňuje plniť hlavné stanovené ciele.“*[24]

Engler a Hautmann zase zastávajú názor, že marketingová stratégia nepredstavuje detailný plán ale skôr akúsi všeobecnú filozofiu, ktorej sa podnik drží pri uskutočňovaní jednotlivých aktivít. Dôležité podľa neho je, aby bola stratégia dlhodobo udržateľná a poskytovala podniku všeobecný rámec pre napĺňanie jeho cieľov.[25]

Isabel Doole a Robin Lowe naopak vidia marketingovú stratégiu ako detailný program aktivít, prostredníctvom ktorých dosiahne podnik svoje marketingové ciele.[26]

Z nášho pohľadu, marketingová stratégia predstavuje spôsob chovania podniku v trhovom prostredí. Toto chovanie má za cieľ dosiahnuť istý želaný stav, ktorý je špecifikovaný strategickými cieľmi podniku. Stratégia musí byť konzistentná naprieč celým podnikom a aplikovaná v rámci podnikateľskej a funkčnej stratégie.

---

[23] REHNAK, C. – OPRESNIK M.O. *Marketing:Grundlagen.* 1.vyd. Berlín: Springer-Verlag, 2016. s. 64.
[24] FORET, M. *Marketing: Základy a princípy*. 1. Bratislava: Computer Press, 2005. s. 25.
[25] ENGLER, U. – HAUTMANN, E. *Grundwissen Marketing*. Berlín : Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, 2007. s. 84.
[26] DOOLE, I. – LOWE, R. *International Marketing Strategy.* 3. vyd. Londýn: Thomson Learning, 2001. s. 159.

1.6.1 Typológia marketingových stratégií

Ako sme už uviedli, marketingová stratégia je výsledkom kombinácie dopodrobna prepracovanej analýzy interných a externých faktorov podniku, firemných cieľov, a repertoáru marketingových nástrojov v rámci marketingového mixu. Z tohto dôvodu, a vzhľadom na to, že každý podnik má svoje vlastné unikátne charakteristiky, ciele a nástroje, akákoľvek formulácia všeobecne platnej marketingovej stratégie by bola nevhodná. Napriek tomu sa v priebehu vývoja marketingovej vedy a vďaka empirickému výskumu utvorilo niekoľko modelov, ktorých cieľom je charakterizovať základné typy marketingových stratégií.

Pravdepodobne najznámejším je model Michaela Portera, prezentujúci 3 základné typy stratégií, ktorými sú:

- stratégia nákladového vodcovstva
- stratégia diferenciácie
- stratégia zamerania

Stratégia nákladového vodcovstva predstavuje stratégiu, pri ktorej podnik vytvára mimoriadny tlak na znižovanie nákladov, čo mu následne umožní ponúkať svoje výrobky za relatívne nižšie ceny v porovnaní s jeho konkurentmi a zvýšiť tak atraktivitu produktov a svoj trhový podiel

Stratégia diferenciácie zase predstavuje filozofiu, keď sa podnik aj napriek vyšším nákladom snaží vytvoriť produkt, ktorý je na trhu vnímaný ako niečo výnimočné, odlišné – diferencované. Takýto diferencovaný produkt je potom spravidla na trhu aj drahší, čo znamená, že to firme umožňuje zvýšené náklady na jeho výrobu kryť prostredníctvom vyššej ceny.

V prípade **stratégie zamerania**, sa firma nesústredí na celý trh ale len na jeden prípadne obmedzený počet segmentov, snaží sa o dôkladné pochopenie potrieb týchto špecifických segmentov, a vývojom vhodného produktu sa usiluje o získanie dominantného postavenia vo vybraných segmentoch.[27]

[27] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003. s. 26.

Rozšírenou verziou konceptu Michaela Portera Portera a jeho troch typov stratégií, je koncept britských vedcov (Hooley, Lynch, Jobber), pozostávajúci z piatich generických stratégií, ktoré vzišli analyzovaním vzorky 616 britských spoločností, na základe vyhodnocovania základných elementov marketingovej stratégie akými sú: strategické ciele podniku, targeting trhu, strategické zameranie, a positioning v oblasti kvality a ceny. Výsledkom je súbor piatich typov stratégií, ktorých základné charakteristiky sú prezentované v tabuľke č. X.

Tabuľka č. 1: Kľúčové dimenzie 5 generických marketingových stratégií

Názov stratégie	Agresívna	Orientovaná na prémiové segmenty	Neutrálna	Orientovaná na segmenty s vysokou hodnotou	Obranná
Strategický cieľ	Agresívny rast objemu predaja	Stabilný rast objemu predaja	Stabilný rast objemu predaja	Stabilný rast objemu predaja	Obrana, prevencia, pokles
Strategické zameranie	Získať trhový podiel/rozšíriť trh	Získať trhový podiel/rozšíriť trh	Získať trhový podiel/rozšíriť trh	Získať trhový podiel/rozšíriť trh	Redukcia nákladov, zlepšenie produktivity
Targeting	Celý trh	Vybrané segmenty	Vybrané segmenty	Vybrané segmenty	Individuálni zákazníci
Konkurenčné postavenie	Vyššia kvalita/ Rovnaká cena	Vyššia kvalita/ Vyššia cena	Rovnaká kvalita/ Rovnaká cena	Vyššia kvalita/ Rovnaká cena	Rovnaká alebo vyššia kvalita/ Rovnaká cena
Typ trhu	Nový, rastúci, rastúca konkurencia, rýchlo sa meniace potreby zákazníkov	Fáza zrelosti, stabilný	Fáza zrelosti, stabilný	Nový, rastúci	Fáza zrelosti, stabilný
Korporátny prístup	Vysoká dôležitosť marketingu, Prijatie akejkoľvek konkurenčnej výzvy	Vysoká dôležitosť marketingu, Prijatie akejkoľvek konkurenčnej výzvy	Prijatie/ vyhnutie sa konkurencii	Prijatie/ vyhnutie sa konkurencii	Limitovaná dôležitosť marketingu, Prijatie/ vyhnutie sa konkurencii
Výkon	Najlepší v oblasti finančných a marketingových kritérií	Dobrý naprieč všetkými kritériami	Priemerný	Priemerný, zameraný na kritérium ziskovosti	Najhorší celkový výkon

Zdroj: G.J Hooley a kol. Generické marketingové stratégie

Poslednou typológiou prezentovanou v tejto práci je typológia podľa Lesákovej, ktorá delí marketingové stratégie z hľadiska situácie na trhu, konkurencie, trhovej pozície, podľa environmentálneho hľadiska, a podľa nástrojov marketingového mixu

Tabuľka č. 2: Základné marketingové stratégie

Hľadisko / Prístup	Typ stratégie
Podľa situácie na trhu	• Rastové stratégie • Stratégie na vznikajúcich trhoch • Stratégie na stagnujúcich a zužujúcich sa trhoch
Podľa konkurencie	• Stratégie zamerané na konkurenciu • Stratégie zamerané na sprostredkovateľov predaja
Podľa environmentálneho hľadiska	• Defenzívna stratégia • Ofenzívna stratégia • Environmentálne orientovaná marketingová stratégia v závislosti od určenia konkurenčnej výhody • Environmentálne orientovaná marketingová stratégia v závislosti od načasovania marketingovej stratégie
Podľa trhovej pozície	• Stratégie vodcu na trhu • Stratégie vyzývateľa • Stratégie spolupútnika • Stratégie štrbinára
Podľa nástrojov marketingového mixu	• Produktová stratégia • Cenová stratégia • Distribučná stratégia • Komunikačná stratégia

Zdroj: LESÁKOVÁ, L. 2011. Strategický marketing

Tak, ako sme uviedli už na začiatku tejto kapitoly, neexistuje žiadna univerzálna stratégia, ktorá by reagovala na potreby všetkých podnikov v trhovom hospodárstve. Každý podnik má svoje špecifiká, a jeho marketingová stratégia musí byť vytvorená na základe dôkladnej analýzy interných a externých faktorov, a stanovenia jeho strategických cieľov. Prezentované typy stratégií však ponúkajú dobrý základ na lepšie orientovanie sa v tejto problematike, a modifikáciou či kombináciou viacerých z nich môže podnik dosiahnuť stanovenie svojej vlastnej marketingovej stratégie.

1.6 Teória transnacionálnych korporácií

Pre lepšie pochopenie problematiky marketingovej stratégie v kontexte transnacionálnych korporácií, považujeme za potrebné vysvetliť základné charakteristiky takéhoto typu spoločnosti a jej marketingových špecifík.

Transnacionálna korporácia alebo tiež nadnárodná spoločnosť je firma, ktorá má svoje sídlo v jednej krajine, a prostredníctvom afilácií, ktoré vlastní úplne alebo čiastočne, operuje na minimálne dvoch iných trhoch. Afiláciou sa rozumie samostatná právnická osoba, a v prípade transnacionálnych korporácií, v nej materská firma dlhodobo participuje na obrate a základnom kapitále.[28] TNK spravidla presadzuje v medzinárodnom kontexte tri ciele: maximalizáciu efektívnosti bežných operácií, redukciu rizika, a cieľ učenia sa a poznávania špecifík daných trhov. Na dosiahnutie týchto cieľov má spravidla dva nástroje: úspory z rozsahu a tzv. exploatáciu národných rozdielov.

„Multinárodný podnik (MNP) predstavuje spoločnosť s významným podielom aktivít v zahraničí, ktorá kombinuje výhodu schopnosti lokálneho reagovania / prispôsobovania s efektívnosťou a transferom know-how. MNP je sieť špecializovaných alebo diferencovaných jednotiek s integrovanými väzbami medzi pobočkami navzájom a pobočkami a centrálou.“ [29]

Transnacionálnou korporáciou označujeme firmu, so sídlom v jednej krajine, ktorá prevádzkuje svoju činnosť vo viacerých krajinách prostredníctvom zahraničných – vlastnených alebo kontrolovaných – dcérskych spoločností. Takéto spoločnosti vykonávajú priame zahraničné investície (PZI) v cieľových krajinách, a operujú na území viacerých krajín, kde svoje produkty nielen predávajú, ale aj produkujú.[30]

Hlavnou motiváciou pre vznik takého typu spoločností, je hľadanie nových odbytových trhov, a umiestňovanie výroby do lokalít umožňujúcich efektívnejšie a úspornejšie výrobné procesy. Nadnárodné korporácie vo veľkom využívajú úspory z rozsahu vďaka hromadnej produkcii určenej na predaj vo viacerých krajinách sveta.

---

[28] MICHNÍK, Ľ. *Zahraničný Obchod: makro a mikro východiská.* Bratislava: Sprint, 1996, s.176.

[29] LESÁKOVÁ, D. Teória transakčných nákladov a jej vplyv na stratégie nadnárodných spoločností. (online). In: Politická Ekonomie. Praha: Vysoká Škola Ekonomická, 2006, roč 5, č. 54, s. 679-690. (26.03.2019) URL: https://www.vse.cz/polek/579.

[30] PITELIS, C. – SUGDEN, R. 2000. *The nature of the transnational firm*. In: Books Google (online) (cit. 30.05.2019) URL: https://books.google.be/books?id=mXjeiQYR088C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Geografická štruktúra TNK z hľadiska rozloženia jeho aktivít na jednotlivých národných trhoch závisí od rozsahu výhod špecifických pre firmu (VŠF) a na exploatácii výhod špecifických pre krajinu (VŠK). S rastúcou geografickou vzdialenosťou a rozdielnosťou prostredia (jazyk, ekonomické, kultúrne podmienky) rastú aj komunikačné náklady, a subjekty komunikácie v rámci TNK môžu byť vystavené riziku nepochopenia alebo chybného pochopenia informácií. Schopnosť korporatívneho manažmentu organizovať efektívnu formu komunikácie je vysoko závislá od jeho profesionality a poznania korporatívnych plánovacích techník.[31]

Buckley a Casson (1976) vidia za rýchlym rozvojom TNK hlavne v 50. A 60. rokoch týchto 5 faktorov: rast dopytu po technologicky náročných produktoch, efektívnosť a prínosy úspor z rozsahu v tvorbe alebo využívaní poznatkov, problémy súvisiace s organizovaním externých trhov pre tieto nové poznatky (špecifické faktory odvetvia, regiónu, štátu, firmy), znižovanie nákladov medzinárodnej komunikácie, a rastúci priestor pre úspory na daniach prostredníctvom transferov cenotvorby.

Riadenie transnacionálnych korporácií je spravidla vysoko centralizované, a strategické rozhodnutia sú vykonávané materskou organizáciou. Rovnako tak aj niektoré funkčné oblasti ako marketing, alebo výskum a vývoj zostávajú vysoko centralizované a vykonávané v krajine pôvodu, a pobočky v jednotlivých krajinách sa orientujú hlavne na výrobu.

1.6.1 Typy pobočiek transnacionálnych korporácií

Rôzne pobočky môžu plniť v TNK rôzne úlohy, v závislosti od ich schopnosti vyvinúť poznatky naviazané úzko na ich lokalitu a od potenciálu umiestnenia pobočky (výhod špecifických pre krajinu) ako zdroja rastu celkovej konkurencieschopnosti TNK. Rozlišujeme 4 typy pobočiek:

- **Strategickí vodcovia** – vyskytujú sa v krajinách alebo regiónoch, ktoré sú kritické pre konkurencieschopnosť TNK. Pôsobia jednak ako príjemcovia, ale aj ako zdroj poznatkov, ktoré nesúvisia iba s ich lokálnym trhom.

[31] LESÁKOVÁ, D. Teória transakčných nákladov a jej vplyv na stratégie nadnárodných spoločností. (online). In: Politická Ekonomie. Praha: Vysoká Škola Ekonomická, 2006, roč. 5, č. 54, s. 679-690. (26.03.2019) URL: https://www.vse.cz/polek/579.

- **Prispievatelia** – ich význam je odvodený od interných schopností vytvárať poznatky a nie od externých výhod špecifických pre krajinu súvisiacich s ich lokalitou.
- **Implementátori** – sú významní pre celkový cashflow TNK, ich význam však nie je kritický pre udržanie konkurencieschopnosti TNK. Rovnako sa od nich neočakáva, že vytvoria poznatky nesúvisiace špecificky s ich lokalitou. Sú to príjemcovia v transfere poznatkov z materskej spoločnosti, a sústredia sa iba na optimálne využitie týchto poznatkov.
- **„Čierne diery“** – umiestňované v dôležitých krajinách či regiónoch z hľadiska využívania alebo tvorby poznatkov. Problém však je, že poznatky o ktorých TNK predpokladá že nesúvisia s lokalitou a sú transferované z iných pobočiek/častí firmy, neprezentujú na trhu pobočky skutočné VŠF, ktoré by mohli viesť k uspokojivému rastu a rentabilite.

Rôzne typy pobočiek môžu mať odlišnú potrebu prístupu k odlišnému súboru poznatkov od iných pobočiek alebo aj od externých aktérov pôsobiacich v tej istej brandži. Problém v TNK môže nastať, keď top manažment nemá dostatočný prehľad o príležitostiach a hrozbách na danom trhu, alebo o silných a slabých stránkach pobočky. Kvôli nedostatku informácií alebo schopnosti spracovania týchto informácií nie je schopný prijímať správne rozhodnutia. Čelí výzve transakčných nákladov, ktorá vyžaduje prijatie nástrojov na zníženie rizika v správaní sa pobočiek.

1.6.1 Teória transakčných nákladov

Vytvorenie TNK s aktivitami na viacerých trhoch, si vyžaduje venovať značnú pozornosť systému organizácie a riadenia takéhoto subjektu. Teória transakčných nákladov je jedným zo základných prístupov v rámci výskumu organizácie a riadenia transnacionálnych korporácií (TNK), často označovaných aj ako multinárodné podniky (MNP). Transakčné náklady reprezentujú náklady negociovania, monitorovania a vykonávania obchodných transakcií. Tieto náklady môžu byť pomerne značné z dôvodu ľudských a environmentálnych faktorov. Medzi takéto transakčné náklady patria náklady súvisiace s veľkým objemom účtovných a kontrolných informácií, režijné náklady, a náklady súvisiace s potrebou kontroly presnosti informácií poskytovaných miestnymi manažérmi.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce, je charakterizovať typické znaky marketingových a obchodných stratégií transnacionálnych korporácií. Pre dosiahnutie tohto cieľa sme sa rozhodli analyzovať marketingové a obchodné stratégie dvoch spoločností – transnacionálnych korporácií – pôsobiacich v rozličných odvetviach, čo by malo zabezpečiť, že v prípade nájdenia spoločných charakteristických znakov, budeme môcť tieto znaky aplikovať na všetky transnacionálne korporácie vo všeobecnosti.

Dôležitým predpokladom naplnenia hlavného cieľa, je stanovenie jednotlivých úloh prezentujúcich parciálne ciele, ktorých naplnenie nám poskytne dôležitú bázu pre dosiahnutie hlavného cieľa.

Naše parciálne ciele v tejto práci môžeme vymedziť nasledovne:

- Na základe štúdia domácej a zahraničnej literatúry poskytnúť čitateľom tejto práce prehľad teoretických poznatkov, kľúčových pre pochopenie problematiky marketingových a obchodných stratégií.
- Prezentovať základné informácie o dvoch analyzovaných spoločnostiach – Volkswagen a IKEA.
- Vypracovať analýzu marketingového mixu oboch skúmaných spoločností.
- Vypracovať analýzu obchodnej stratégie oboch skúmaných spoločností.
- Porovnať marketingové a obchodné stratégie skúmaných spoločností a nájsť spoločné a odlišné znaky.
- Charakterizovať typické znaky marketingových a obchodných stratégií transnacionálnych korporácií vo všeobecnosti.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Predmetom tejto záverečnej práce je analýza marketingových a obchodných stratégií transnacionálnych korporácií. Tomuto cieľu zodpovedá zvolená metodika práce a použité metódy skúmania.

Pre dosiahnutie nášho cieľa, sme sa na začiatku sústredili na zhromaždenie dostatočného množstva informácií dostupných v domácej a zahraničnej literatúre, ktoré nám umožnili oboznámiť sa s problematikou marketingových a obchodných stratégií, a tieto poznatky neskôr aplikovať pri analyzovaní dvoch konkrétnych podnikov. V úvodnej časti sme využívali predovšetkým knižné a internetové zdroje, poskytujúce informácie z oblasti strategického marketingu a strategického riadenia podniku.

V praktickej časti sme sa prostredníctvom analýzy dvoch vybraných transnacionálnych korporácií pôsobiacich v rozličných odvetviach – IKEA a Volkswagen – snažili nájsť spoločné črty ich obchodných a marketingových stratégií, ktoré sme potom prostredníctvom metódy indukcie aplikovali na transnacionálne korporácie vo všeobecnosti, a zhrnuli ich v samostatnej kapitole praktickej časti tejto práce. Pri analýze dvoch uvedených spoločností sme ako hlavné zdroje využívali ich výročné správy, internetové zdroje, ich prezentačné materiály a tlačové správy. Vzhľadom na tému tejto práce, našou snahou bolo analyzovať a porovnať obchodné a marketingové aktivity uvedených spoločností jednak na korporátnej (globálnej) úrovni, a taktiež na úrovni lokálnych zastúpení týchto spoločností

Analyzovaním zozbieraných informácií sme dospeli k definovaniu charakteristických znakov marketingových a obchodných stratégií transnacionálnych korporácií vo všeobecnosti, čím sme naplnili cieľ tejto záverečnej práce.

Všeobecná charakteristika metód skúmania použitých v tejto práci:

- **Analýza** – metóda, prostredníctvom ktorej je skúmaný problém rozčleňovaný na jednotlivé menšie časti a prvky s cieľom lepšieho poznania významu týchto prvkov z ktorých problém pozostáva.

- **Syntéza** – je jednou z najčastejšie používaných vedeckých metód. Syntéza je opakom analýzy a jej zmyslom je zlučovanie menších častí a súvislostí do komplexného celku.
- **Komparácia** – ide v podstate o porovnanie. Je to operácia pri ktorej zisťujeme, čí sú dva skúmané objekty rovnaké, podobné, alebo odlišné.
- **Pozorovanie** – je to jedna zo základných vedeckých metód. Jej význam spočíva v systematickom a účelnom vnímaní predmetu a javu skúmaného problému. Metóda pozorovania je uplatňovaná hlavne pri vnímaní vonkajších faktorov riešeného problému a pri zhromažďovaní informácií o kvalitatívnej a kvantitatívnej stránke daného problému.
- **Indukcia** – je to myšlienkový postup, pri ktorom pomocou zistení o jednotlivých čiastkových faktoch získavame tvrdenia, ktoré popisujú všeobecné skutočnosti a zákonitosti .
- **Dedukcia** – je opakom indukcie, a predstavuje postup, kedy zo všeobecných skutočností odvodíme konkrétnu skutočnosť platiacu pre konkrétny jav alebo objekt.

4 Výsledky práce a diskusia

Účelom tejto kapitoly je prezentovanie výsledkov skúmania marketingových a obchodných stratégií dvoch transnacionálnych korporácií – Volkswagen a IKEA. Okrem analýzy obchodnej stratégie a marketingového mixu oboch spoločností, sa v závere tejto kapitoly pokúsime identifikovať všeobecne platné špecifiká marketingovej stratégie transnacionálnch korporácií.

4.1 Koncern Volkswagen AG

Podľa rebríčka Fortune Global 500, každoročne zostavovaného magazínom Fortune, je Volkswagen AG siedmou najväčšou spoločnosťou na svete. Tento nemecký koncern je zároveň podľa GAD (Global Auto Database) najväčším producentom automobilov na svete. Za toto prvenstvo vďačí 10,8 miliónom predaných vozidiel v roku 2018, čo predstavuje podiel 12,3% svetového trhu s autami.

Počiatky tohto svetového lídra vo výrobe automobilov siahajú do roku 1937, kedy bola Nemeckým národno-socialistickým robotníckym hnutím založená spoločnosť *Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH*. Názov v preklade znamená spoločnosť na výrobu nemeckých ľudových vozidiel, a jej cieľom bola výroba automobilov, cenovo dostupných pre široké vrstvy nemeckého obyvateľstva. Prvým vyrábaným modelom bol Volkswagen Type 1 navrhnutý Ferdinandom Porsche, masovo známym ako Volkswagen Beetle – chrobák. Keďže krátko po otvorení výrobného zvodu začala 2. Svetová vojna, výroba bola preorientovaná na produkciu vojenských vozidiel a munície, a výroba civilných automobilov bola obmedzená na minimum.

V povojnovom období bola vďaka podpore spojencov výroba automobilov v nemeckom Volfsburgu opäť obnovená. V 50-tych a 60-tych rokov výroba napredovala, a v roku 1965 došlo k akvizícii Auto Union – ďalšieho nemeckého výrobcu dnes známeho pod značkou Audi. V roku 1970 uviedol Volkswagen na trh novú generáciu modelov s predným náhonom kolies pod obchodným označením Golf, Passat a Polo, ktoré sa neskôr stali bestsellermi a dodnes patria k najpredávanejším automobilom všetkých čias. V roku 1986 bola do koncernu začlenená španielska značka SEAT a v roku 1994 česká automobilka Škoda. Nasledovali značky Bentley, Lamborghini a Bugatti v roku 1998,

Scania v roku 2008, a koncernové rozširovanie skončilo v roku 2012 akvizíciou značiek MAN Ducati a Porsche.

Koncern Volkswagen AG dnes združuje 12 značiek a jeho produktové portfólio sa tiahne od motocyklov, cez osobné vozidlá a ľahké úžitkové automobily, až po autobusy a nákladné vozidlá. Spolu 365 modelov patriacich do koncernu VW sa v súčasnosti predáva v 153 krajinách sveta. Každá z dvanástich koncernových značiek má svoj vlastný charakter, a operuje ako samostatná entita. Koncern vo svojich 122 závodoch lokalizovaných v 31 krajinách zamestnáva takmer 665 tisíc zamestnancov. Za hospodársky rok 2018 dosiahol Volkswagen AG príjmy vo výške 235,8 Mld. Eur, a vyprodukoval zisk po zdanení na úrovni 12,2 Mld. Eur.

Obrázok č. 6: prehľad značiek patriacich do koncernu Volkswagen AG

Zdroj: VOLKSWAGEN. 2019. Brands and models. [online]. 2019 [cit. 2019-25-01]. Dostupné na internete:< https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models.html>. [1]

Volkswagen – značka je vlajkovou loďou koncernu Volkswagen AG a zabezpečuje približne jednu tretinu všetkých príjmov. Disponuje modelmi vo všetkých veľkostných segmentoch a kvalitou spracovania sa v koncernovej hierarchii v rámci masových značiek Škoda, SEAT a Audi umiestňuje na vyšších pozíciách v závese za Audi. V mysliach zákazníkov je značka spájaná s pomerne vysokou kvalitou za rozumnú cenu, z čoho ťaží najmä v segmente manažérskych limuzín a SUV.

Audi – vozidlá značky Audi patria do prémiového segmentu čo dokazuje cenová politika a taktiež technologická úroveň. Spolu s BMW a Mercedes-Benz je jedným z troch hlavných výrobcov luxusných automobilov. Napriek tomu však podľa trhových podielov zaostáva za svojimi konkurentmi – elegantnejším Mercedesom a športovejším BMW. Snahou Audi je spojiť tieto dva elementy pod jednou značkou a vyrábať elegantné, no zároveň športovo – ladené automobily a stať sa tak lídrom v tomto segmente. Príjmy značky tvoria približne 20 percent celkových príjmov koncernu.

SEAT – španielska značka SEAT prináša na trh koncernové technológie známe z drahších značiek, a zároveň udržiava ceny, ktoré robia jej vozidlá dostupné pre široké vrstvy zákazníkov. Táto stratégia zabezpečuje rastúci trhový podiel už niekoľko rokov za sebou. Navyše, značka minulý rok ohlásila odčlenenie jej športovej divízie Cupra, čím vznikla samostatná značka ktorá cieli na športovo – naladených zákazníkov v cenovo dostupnom segmente.

Škoda – Automobilka si vďaka svojej cenovej politike, dizajnu a úrovni kvality upevňuje svoju pozíciu v segmente malých a stredných vozidiel v Európe, Ázii a Indii. Naopak v Severnej Amerike nie je značka prítomná takmer vôbec. Jej modely Octavia a Superb sa stali bestsellermi nielen v krajinách východnej Európy a vytvárajú alternatívu voči relatívne drahším modelom značky Volkswagen.

Bentley, Bugatti a Lamborghini – tieto tri značky operujú v segmente luxusných športových automobilov čomu nasvedčuje aj cenová politika a dizajn vozidiel. Podiel na celkových príjmoch je napriek tomu zanedbateľný, keďže ide o vozidlá, pri ktorých vysoká cena nedokáže nahradiť veľmi nízky objem predaja. Všetky tri značky aplikujú rozličný positioning a stratégiu.

Porsche – v prípade Porsche ide taktiež o vozidlá z prémiového segmentu, no cenové hladiny sú nižšie ako v prípade Bentley, Bugatti a Lamborghini. Značka disponuje modelmi vo viacerých veľkostných segmentoch, čo jej zabezpečuje relatívne väčší podiel na trhu. Predaj vozidiel značky Porsche spolu s divíziou Porsche Financial Services predstavuje 8,9 percentný podiel celkových príjmov koncernu Volkswagen AG.

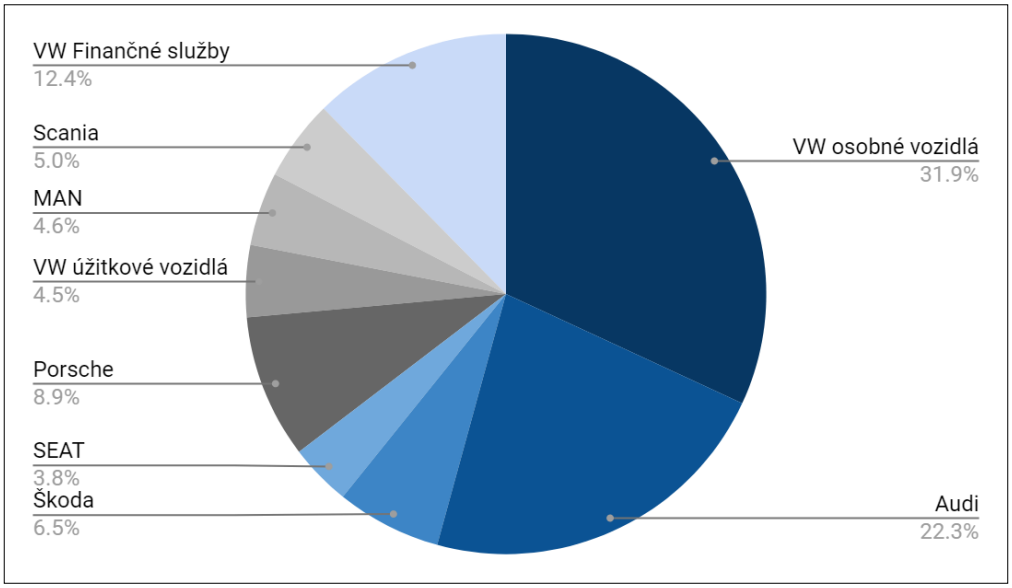
Ducati – je pôvodom taliansky výrobca prémiových motocyklov. V rámci organizačnej štruktúry Volkswagen AG patrí pod vedenie a reporting značky Audi. Špecializuje sa predovšetkým na výrobu motocyklov kategórie Supersport.

Volkswagen Úžitkové vozidlá – je samostatná značka, pôvodne patriaca pod značku Volkswagen, ktorá sa odčlenila v roku 1995. Zastrešuje výrobu ľahkých úžitkových vozidiel a pick-upov. V súčasnosti operuje ako samostatná entita.

Scania a MAN – ide o značky zameriavajúce sa na výrobu nákladných vozidiel, autobusov, priemyselných dieselových motorov a špeciálnych prevodoviek a zariadení.

Z hľadiska štruktúry príjmov, sú najvýznamnejšími zložkami koncernu značky Volkswagen osobné vozidlá a Audi. Nasleduje ich divízia Volkswagen Finančné služby, ktorá sa zameriava na financovanie mobility fleetových a retailových zákazníkov, prostredníctvom poskytovania úverov a lízingových programov. Ďalší významný zdroj príjmov predstavuje divízia značky Porsche spolu s jej finančnou zložkou Porsche Financial Services. Za rok 2018 prispela k príjmom koncernu čiastkou 23,7 miliárd Eur. Nasleduje Škoda, tvoriaca 6,5% príjmov koncernu a SEAT s 3,5 percentami. Značky Scania, MAN a Volkswagen úžitkové vozidlá prispievajú k celkovým príjmom každá približne 5%.

Graf č. 1: Štruktúra príjmov podľa príspevku jednotlivých divízií

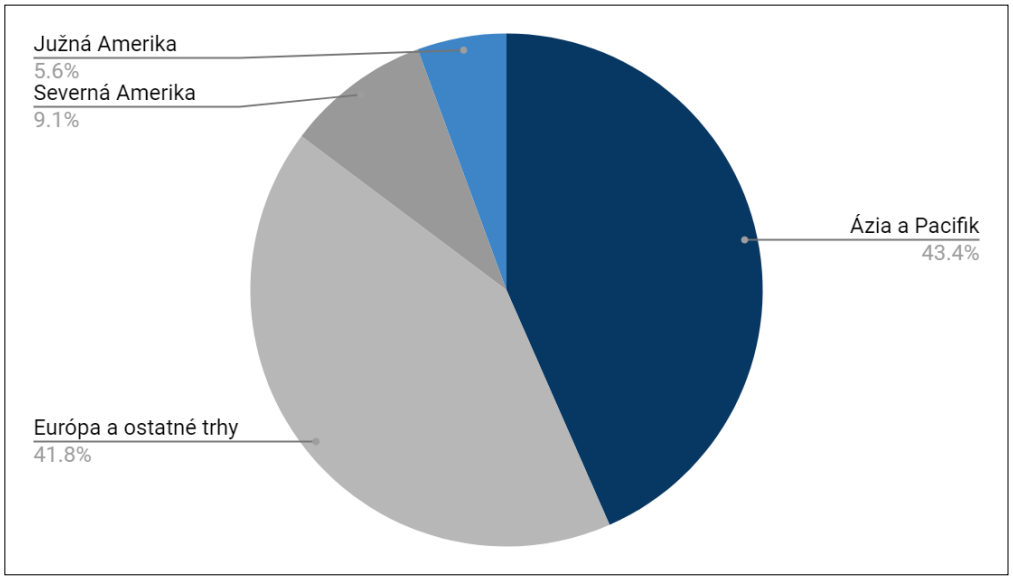


Zdroj: VOLKSWAGEN AG, Annual report 2018. [online]. 2019 [cit. 2019-18-02]. Dostupné na internete:< https://annualreport2018.volkswagenag.com/divisions/brands-and-business-fields.html>.

V hospodárskom roku 2018 dosiahol koncern nový rekord v počte predaných vozidiel na úrovni 10,8 milióna. Z regionálneho hľadiska najväčším odbytovým trhom bola Ázia a Pacifik, s viac ako 4,5 miliónmi predaných vozidiel. V tesnom závese nasledovala

Európa, ktorá je vykazovaná spolu so všetkými zvyšnými trhmi a objem predaja predstavoval takmer 4,4 milióna vozidiel. V severnej Amerike počet predaných vozidiel medziročne klesol o 13,2% na 950 tisíc predaných vozidiel. Dlhodobý trend poklesu je spôsobený zložitým procesom napravovania škôd vzniknutých v dôsledku aféry Dieselgate a straty dôvery zo strany zákazníkov. Trh Južnej Ameriky s objemom predaja takmer 600 tisíc vozidiel predstavoval 13,2 percentný nárast predaja a potvrdil tak perspektívnu pozíciu v rámci odbytu koncernových značiek. Percentuálne podiely jednotlivých odbytových trhov sú znázornené na grafe č. 2.

Graf č. 2: Regionálna štruktúra odbytu podľa počtu predaných vozidiel

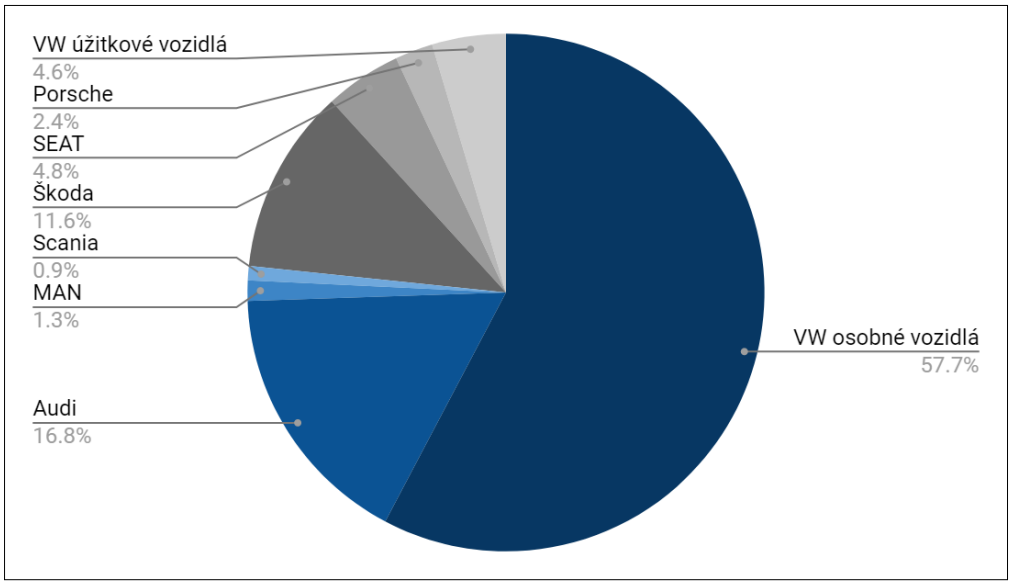


Zdroj: VOLKSWAGEN AG, Annual report 2018. [online]. 2019 [cit. 2019-18-02]. Dostupné na internete:< https://annualreport2018.volkswagenag.com/divisions/brands-and-business-fields.html>.

Čo sa týka štruktúry odbytu koncernu Volkswagen, jednoznačná je dominancia značky V;olkswagen osobné vozidlá. Automobily sa pod touto značkou totiž predávajú takmer na všetkých trhoch, zatiaľ čo pri iných značkách možno pozorovať skôr lokálne pôsobenie v istých regiónoch. Značky SEAT a Škoda napríklad nie sú takmer vôbec prítomné v Severnej Amerike. Taktiež vozidlá Audi majú ťažkú konkurenčnú pozíciu na tomto trhu, keďže okrem značiek Mercedes-Benz a BMW sú vytláčané aj lokálnymi producentmi ako napríklad Acura či Cadillac a japonským Lexusom. Volkswagen naopak dokázal osloviť aj lokálnych zákazníkov a prostredníctvom modelov špecificky prispôsobených na americký trh, s vlastnými názvami a marketingovou komunikáciou, získava odbyt aj na tomto trhu. Za vedúcim postavením značky v rámci odbytovej

štruktúry koncernu je aj úspech Volkswagenu v Číne, kde prostredníctvom Joint Venture podnikov dokázal naštartovať dopyt po európskych vozidlách . Koncern Volkswagen bol jedným z prvých zahraničných výrobcov automobilov, ktorý nadviazal ekonomické vzťahy s Čínou. Toto partnerstvo prináša pozitívne výsledky dodnes vďaka transformácii a hospodárskemu rastu, ktorý zvyšuje dopyt po automobiloch.

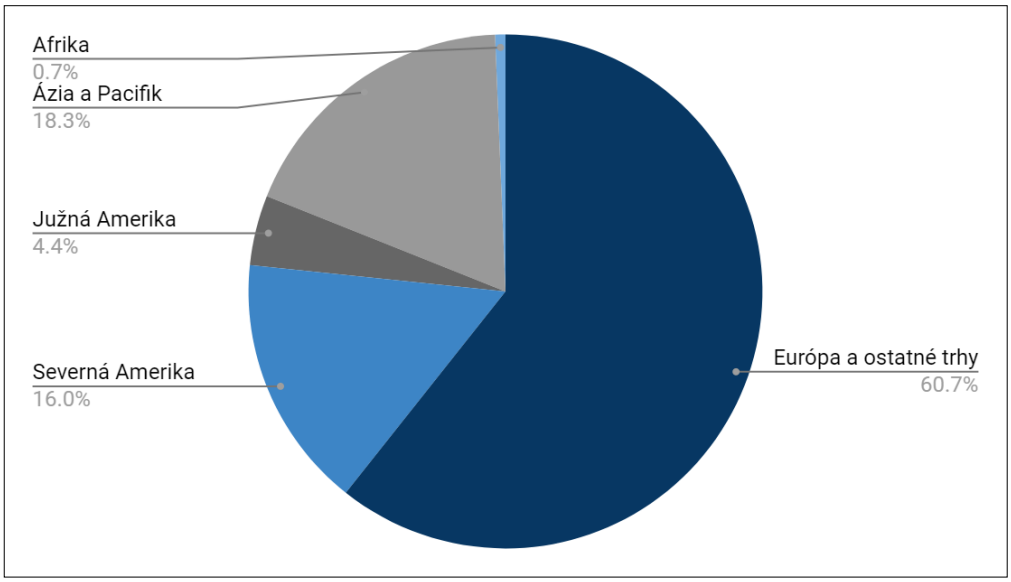
Graf č. 3: Štruktúra odbytu podľa jednotlivých značiek koncernu



Zdroj: VOLKSWAGEN AG, Annual report 2018. [online]. 2019 [cit. 2019-19-02]. Dostupné na internete:< https://annualreport2018.volkswagenag.com/group-management-report/volkswagen-ag/annual-result.html>.

Z hľadiska regionálnej štruktúry príjmov, najdôležitejšie – až 60% -sú pre koncern Volkswagen európske trhy. Štatistika je však čiastočne skreslená, keďže v rámci koncernového reportingu príjmy z európskych trhov sú vykazované spolu s ďalšími trhmi, ktoré regionálne nespadajú do výkazníctva iných významných trhov. Druhý najväčší podiel príjmov prúdi z trhov v Ázii a Pcifiku – takmer 20 percent s perspektívou ďalšieho rastu. 16% tvoria trhy Severnej Ameriky, ktoré však kvôli dieselovej afére majú klesajúci charakter. Trhy Južnej Ameriky tvoria takmer 5 percent, no v porovnaní so Severnou Amerikou je naopak očakávaný rastúci trend. Pomerne zanedbateľný zdroj príjmov je produkovaný na Afrických trhoch – menej ako 1 percento.

Graf č. 4: Regionálna štruktúra príjmov

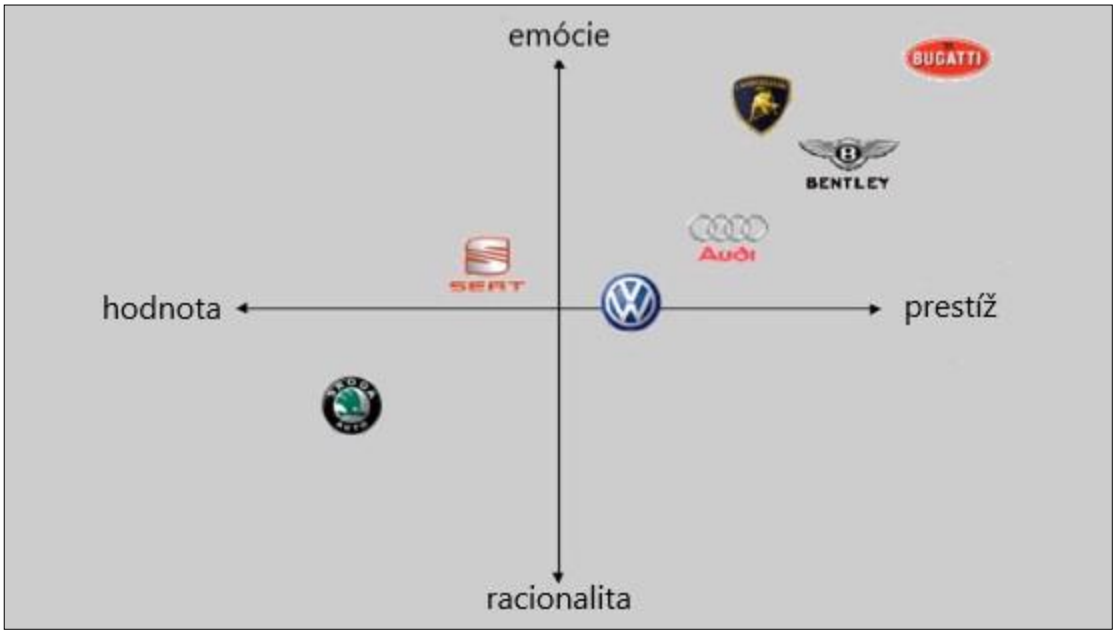


Zdroj: VOLKSWAGEN AG, Annual report 2018. [online]. 2019 [cit. 2019-19-02]. Dostupné na internete:< https://annualreport2018.volkswagenag.com/group-management-report/volkswagen-ag/annual-result.html>.

Uvedené štatistiky demonštrujú medzinárodný charakter koncernu Volkswagen a zdôrazňujú potrebu pristupovať k jeho marketingovým aktivitám s ohľadom na jeho celosvetové pôsobenie. Okrem tohto aspektu, je tu ešte jeden ďalší - v prípade transnacionálnch korporácií združujúcich viacero značiek - rovnako dôležitý. Je ním potreba koordinovať profiláciu a positioning jednotlivých značiek tak, aby si navzájom nekonkurovali, a zároveň dokázali spolu osloviť čo najviac zákazníckych segmentov na danom trhu. Rovnako to platí aj v prípade koncernu Volkswagen AG. Automobily jeho značiek obsluhujú všetky segmenty – od malých cenovo dostupných automobilov až po prémiový segment luxusných vozidiel. S tým samozrejme súvisí rozdielna technologická úroveň a kvalita spracovania, od čoho sa odvíja aj cenová politika jednotlivých značiek. Z histórie sú však známe prípady, kedy koncern úplne nezvládol manažment svojho portfólia. Ako príklad môže slúžiť uvedenie modelu Škoda Superb na trh v roku 2001. Tento model vďaka použitým technológia a úrovni spracovania predstavoval priameho konkurenta pre model Passat sesterskej značky Volkswagen. Okrem toho nižšie ceny v porovnaní s Passatom prispievali jeho rýchlemu etablovaniu na trhu. Výsledkom bol pokles predaja modelu Volkswagen Passat, a teda aj pokles príjmov celého koncernu, keďže modely Superb boli predávané s nižšími obchodnými maržami ako v prípade Passatu. Koncern sa z toho poučil, a v súčasnosti používa v záujme efektívneho manažmentu svojho portfólia rôzne techniky. Ako príklad môže slúžiť koordinovaná

cenová politika, a taktika pri ktorej nové technológie sú implementované najprv do modelov prémiovejších značiek, až následne s miernym časovým odstupom aj do zvyšných modelov cenovo dostupnejších značiek.

Obrázok č. 7: Positioning značiek koncernu Volkswagen AG



Zdroj: VOLKSWAGEN. 2019. Brands and models. [online]. 2019 [cit. 2019-18-04]. Dostupné na internete:< http://www.volkswagenag.com/content/vwc.html>.

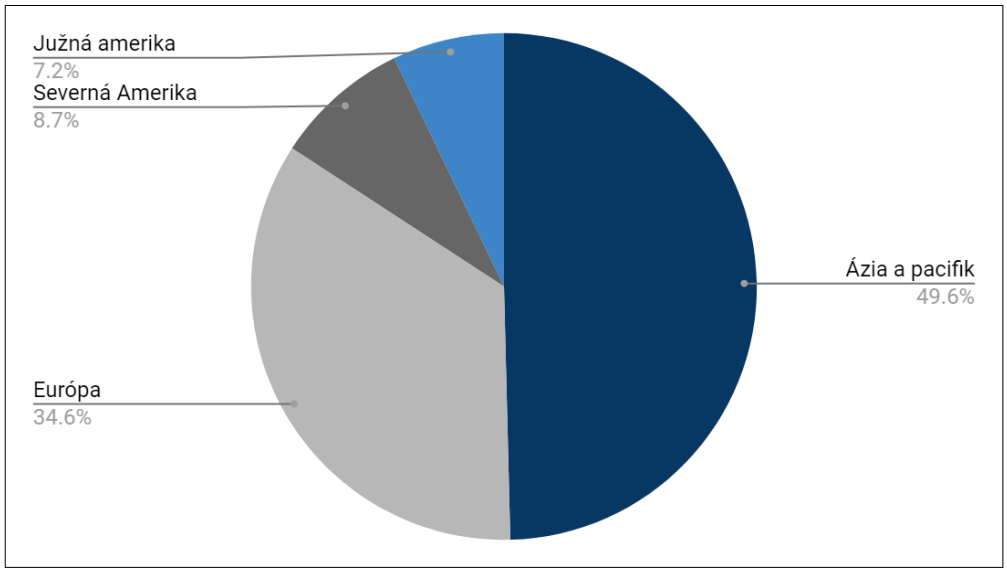
Obrázok č. 7 demonštruje umiestnenie značiek osobných vozidiel koncernu Volkswagen AG v koordinovanej sústave osí emócie/racionalita a hodnota/prestíž. Z obrázka môžeme vidieť, že väčšina značiek sa nachádza v kvadrante charakterizovanom vysokou prestížou a emocionálnosťou. Treba však zdôrazniť že značky Bentley, Bugatti a Lamborghini tvoria len zlomok príjmov koncernu – ide o tzv. *niche* segment automobilov s vysokými cenami, no pomerne malým objemom predaja. Jadro príjmov tvoria značky Volkswagen a Audi, ktoré sú v rámci zobrazeného systému positioningu umiestňované skôr centrálne. Portfólio dopĺňajú značky SEAT a Škoda, ktoré obsluhujú trhy cenovo dostupných automobilov s veľkým objemom predaja.

4.2 Značka Volkswagen

Z vyššie prezentovaných skutočností vyplýva kľúčové postavenie značky Volkswagen (osobné vozidlá) v rámci koncernu Volkswagen AG. V nasledujúcej časti sa preto podrobnejšie venujeme tejto značke a prostredníctvom analýzy jej marketingového mixu sa pokúsime charakterizovať jej marketingovú stratégiu.

Značka bola založená v roku 1937 a ako jej samotný názov – Volkswagen, v preklade ľudové vozidlo – naznačuje, už od počiatku bola profilovaná ako značka vyrábajúca automobily dostupné pre široké vrstvy obyvateľstva. To predstavovalo od počiatku kľúčový predpoklad úspechu tejto nemeckej automobilky. Rýchly ekonomický rast v povojnovom Nemecku a rastúci dopyt po cenovo dostupných vozidlách zabezpečil Volkswagenu raketový vzostup. Nové – technologicky vyspelé – modely ako Passat a Golf uvedené na trh v 70-tych rokoch, presne zodpovedali požiadavkám zákazníkov a zabezpečili značke stabilné postavenie na trhu. Akvizície ďalších automobiliek ako Audi, SEAT a Škoda do koncernu Volkswagen AG potom priniesli značke synergie umožňujúce zvyšovanie inovatívnosti svojich produktov a prítomnosti na zahraničných trhoch. V súčasnosti patria automobily značky Volkswagen medzi najpredávanejšie na svete, s dominantným postavením na viacerých svetových trhoch. Graf č. 5 znázorňuje štruktúru odbytu vozidiel značky Volkswagen podľa regiónov.

Graf č. 5: Regionálna štruktúra odbytu vozidiel značky Volkswagen



Zdroj: Best Selling Cars. 2019. Car sale statistic [online]. 2019 [cit. 2019-18-04]. Dostupné na internete:< https://www.best-selling-cars.com/brands/2018-international-volkswagen-global-sales/>.

Z údajov vyplýva silná dominancia Ázijských trhov v odbytovej schéme Volkswagenu. Je tu umiestňovaná takmer polovica všetkých vyrobených vozidiel, z čoho väčšina smeruje na čínsky trh. S podielom 34,6% nasleduje Európa, ktorá predstavuje domáci trh značky. Približne rovnaký podiel 8,7% a 7,2% tvoria v odbytovej štruktúre značky regióny Severnej, resp. Južnej Ameriky.

4.2.1 Obchodná stratégia

Obchodná stratégia nastolená v rámci celého koncernu Volkswagen mala po akvizícií značiek ako SET a Škoda v 90-tych rokoch charakter ustáleného procesu. Zemetrasenie ktoré nastalo na všetkých úrovniach riadenia značky po prevalení aféry s podvodným softvérom na manipuláciu hodnôt CO2 vypúšťaných do ovzdušia, si vyžiadalo radikálne odpovede vedenia na otázky ohľadom budúceho vývoja značky. Výsledkom bola stratégia *TRANSFORM 2025+*, ktorej ja sa podrobnejšie venujeme v nasledovnej časti.

Dokument bol prijatý v roku 2016 ako reakcia na vzniknutú aféru *Dieselgate* a prináša radikálnu zmenu obchodnej stratégie značky a definuje jej smerovanie v najbližšej dekáde. Značka prechádza komplexným procesom repositioningu a nová stratégia sa zameriava na jasné definovanie pozície značky v jednotlivých regiónoch a segmentoch predpokladajúc výrazné zlepšenie efektívnosti a produktivity. Nová stratégia súčasne predpovedá masívne investície značky do oblasti elektromobility a jej vedúce postavenie v tomto novovznikajúcom odvetví. Základnými piliermi stratégie *TRANSFORM 2025+* na obdobie rokov 2016 až 2025 sú:

- transformácia podnikovej kultúry a reorganizácia
- udržateľná mobilita
- ofenzíva elektromobilov novej generácie
- vedúce postavenie na trhu v oblasti konektivity vozidiel
- zvýšenie ziskovosti prostredníctvom zvyšovania príjmov z predaja a znižovania nákladov

Volkswagen chce byť lídrom na trhu v dobe prechodu odvetvia na vozidlá poháňané elektrickou energiou, a elektromobilita bude tvoriť jadro príjmov tejto značky. Od roku 2020 začne s uvádzaním nových modelov postavených na modulárnej platforme

MEB využívanej v rámci celého koncernu Volkswagen AG. Cieľom je po roku 2025 predávať milión elektromobilov ročne a stať sa svetovým lídrom v elektromobilite. Finančné zdroje na podporu e-ofenzívy budú získané ukončením výrobných programov niektorých menej ziskových modelov a modelových variantov. Očakávané investície do tejto oblasti sú na úrovni 2,5 miliardy eur.

Strategické zmeny budú podporené výraznou organizačnou reformou. Cieľom bude zvyšovanie agilnosti organizácie a podnikateľského ducha, a rovnako aj kultúra podnecujúca diskusiu a názory zamestnancov a implementácia flexibilných pracovných modelov. Tieto opatrenia by mali zvýšiť atraktivitu značky ako zamestnávateľa a podnietiť tvorivú pracovnú kultúru.

Vedenie značky očakáva v horizonte 10 rokov nárast príjmov v dôsledku implementácie stratégie *TRANSFORM 2025+*. Zároveň by sa mala zvýšiť aj ziskovosť značky zvýšením obchodných marží z 2% v roku 2015 na 4% v 2020 a o ďalšie dve percentá v roku 2025. Kľúčovým predpokladom týchto pozitívnych zmien má byť zvýšenie efektívnosti predajných procesov okresaním dílerskej sieť a aktívnejšie využívanie on-line predaja.

Značka tiež vyvinie svoju vlastnú digitálnu platformu, ktorá umožní bližší kontakt so zákazníkmi na jednej strane, a na strane druhej prinesie nové možnosti kapitalizácie prostredníctvom poskytovania digitálnych služieb. Cieľom značky do roku 2025 je dosiahnuť hranicu 80 miliónov aktívne pripojených užívateľov po celom svete. To by znamenalo že značka bude mať najväčší digitálny ekosystém v rámci celého automobilového priemyslu. Volkswagen odhaduje že v roku 2025 by jeho príjmy z poskytovania on-line digitálnych služieb mali byť na úrovni jednej miliardy eur.

4.2.2 Produktová politika

Značka ponúka širokú paletu - až 24 modelov vozidiel v kategóriách hatchback, kombi, limuzína, MPV a SUV. Vozidlá značky Volkswagen sú predávané vo viac ako 150 krajinách sveta. V závislosti od lokálnych preferencií zákazníkov na jednotlivých trhoch, Volkswagen modifikuje svoju ponuku aby čo najlepšie zodpovedala potrebám a požiadavkám zákazníkov. Odlišnosti môžu nastávať napríklad v oblasti veľkosti

automobilov, použitých motorov a prevodoviek, stupňa komfortu a iných vlastností. Ako príklad možno uviesť trh Severnej Ameriky, ktorý sa od ostatných odlišuje tým, že vozidlá značky Volkswagen tu majú relatívne väčšie rozmery v porovnaní s ostatnými trhmi. Vyplýva to z preferencie tamojšieho obyvateľstva vlastniť rozmerovo väčšie, prevažne SUV modely. Rovnako je na tomto trhu možné badať väčšiu popularitu veľkoobjemových benzínových motorov v porovnaní s dieselovými dominujúcimi v Európe a Ázii, čomu zodpovedá aj štruktúra sortimentu dodávaného na tieto trhy. Automobily značky Volkswagen disponujú tiež širokou škálou dostupných motorov. Od čisto elektrických, cez hybridné až po konvenčné dieselové a benzínové motory. Vo všeobecnosti možno produktovú politiku charakterizovať snahou o uspokojenie potrieb čo najviac zákazníckych segmentov. Značka okrem výroby automobilov poskytuje prostredníctvom servisných stredísk aj služby súvisiace s ich údržbou a opravou a taktiež dodávky náhradných dielov.

Produkty značky Volkswagen sú charakterizované nasledovnými vlastnosťami:

- vysoká kvalita
- spoľahlivosť
- cenová dostupnosť
- silné povedomie o značke
- dobré servisné služby
- kvalitné náhradné diely

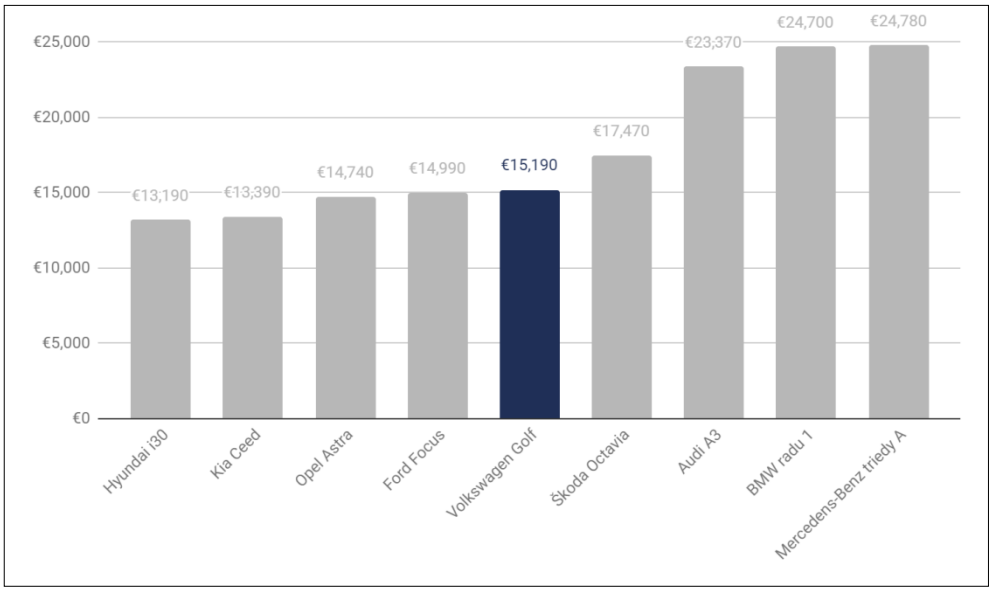
Radikálny krok v rámci produktovej politiky značky nastáva ohlásením príchodu celej "rodiny" modelov *Volkswagen I.D. family* s elektrickým pohonom. Vozidlá budú postavené na koncernovej platforme MEB (Modularer Elektrobaukasten), ktorá má predstavovať prelomový prístup k výrobe plne elektrických automobilov a bude slúžiť ako konštrukčný základ pre elektromobily všetkých značiek koncernu Volkswagen AG. Cieľom tejto stratégie je transformovať elektromobily na primárny prostriedok masovej mobility za dostupnú cenu. V prvej vlne bude spustená výroba modelov I.D. Neo a I.D. Crozz na konci roka 2019, resp. v roku 2020. Neskôr rodinu doplnia modely I.D. Buzz a I.D. Vizzion, ktorých výroba je naplánovaná na začiatok roku 2022. Výsledkom bude séria automobilov v rôznych veľkostných a cenových kategóriách, čo by malo viesť k masovému rozšíreniu elektromobility a vedúcemu postaveniu značky Volkswagen v tomto odvetví.

4.2.3 Cenová politika

Volkswagen je svetovým lídrom v oblasti výroby automobilov. Cenotvorbu svojich produktov prispôsobuje v závislosti od jednotlivých svetových trhov. Na rozvíjajúcich sa trhoch ako India a Čína razí stratégiu trhovej penetrácie a s tým súvisiacu cenotvorbu, ktorá zodpovedá možnostiam zákazníkov na týchto trhoch. Na rozvinutých trhoch je naopak značka so svojimi produktmi vnímaná ako vyšší štandard, a teda ceny vozidiel sú tu mierne vyššie. Volkswagen obhajuje vyššie ceny argumentom vyššej kvality svojich produktov. Psychologická cenotvorba je taktikou ktorá je využívaná značkou v záujme dosiahnutia svojich cieľov. Zníženie výčitiek svedomia zákazníkov prostredníctvom vysokej vnímanej ale aj skutočne poskytovanej kvality pomáha odôvodniť vyššie ceny vozidiel značky Volkswagen. Náhradné diely značky taktiež patria na trhu medzi tie drahšie. Cenová politika v rámci marketingového mixu značky Volkswagen je teda realizovaná v závislosti od cien konkurentov, daného segmentu a dopytu, a taktiež geografickej oblasti.

Pre demonštráciu cenovej politiky značky Volkswagen sme v tejto práci vykonali prieskum cenových relácií najbližších konkurentov vybraného modelu značky na slovenskom trhu. Modely boli vybrané na základe príslušnosti k rovnakej kategórii – hatchback, a na základe podobných rozmerov s modelom VW Golf. Dáta pochádzajú z cenníkov slovenských predajcov daných značiek a boli zozbierané dňa 24.04.2019.

Grax č. 6: Cenové porovnanie konkurenčných vozidiel modelu Golf na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedeného grafu vyplýva, že pri cenovom porovnaní konkurentov sa model Golf značky Volkswagen nachádza niekde uprostred. Vozidlá Audi A3, BMW radu 1 a Mercedes-Benz triedy A však tvoria separátnu skupinu vozidiel prémiových značiek, ktorých ceny sú vyššie približne o 60% . Ak by sme teda z nášho porovnania tieto modely vylúčili, Volkswagen Golf by sa razom stal jedným z najdrahších vozidiel v danej kategórii. Predbieha ho iba Škoda Octavia, ktorá však vyrábaná v karosérii liftback a ponúka tak väčší objem kufra a celkovo väčší vnútorný priestor. V kategórii hatchbackov sa tak Golf stáva najdrahším dostupným variantom. Okrem toho treba zdôrazniť, že vozidlá značky sú všeobecne známe pomerne slabou úrovňou výbavy v prípade základných modelov, ktorých ceny pri tomto porovnaní berieme do úvahy. Dá sa preto očakávať, že v prípade porovnania identických konfigurácií vozidiel, by mohli byť cenové rozdiely ešte vyššie v neprospech značky Volkswagen.

4.2.4 Kominukačná politika

Tak ako sme už uviedli v úvode tejto práce, stereotypná predstava o tom že marketing je vlastne iba o reklame, nie je pravda. Napriek tomu, účinná komunikácia podnikov so svojimi zákazníkmi, ale aj so širokým spektrom zainteresovaných skupín (stakeholderov) viac či menej ovplyvňujúcich činnosť podniku, sú v dnešnej ekonomike nesmierne dôležité. Skvelý produkt nedokáže nájsť uplatnenie na trhu, ak jeho benefity nebudú účinne komunikované kľúčovým skupinám zákazníkov. Z tohto dôvodu, komunikačná politika je nesmierne dôležitým elementom v marketingovom mixe značky Volkswagen.

Jadro jej globálnej komunikačnej stratégie je tvorené v nemeckej centrále vo Wolfsburgu, a vysielané k zastúpeniam značky na jednotlivých trhoch. Tento jednosmerný prúd pokynov ako by mala komunikácia značky vyzerať, zabezpečuje jednotnú profiláciu značky na rozdielnych svetových trhoch a formuje globálne povedomie o automobiloch Volkswagen. Okrem toho umožňuje tiež efektívne a koordinované riadenie marketingovej komunikácie. Napriek tomu je nutné prispôsobovať komunikáciu značky právnym normám a kultúrnym preferenciám daných krajín. V prípade spustenia kampane na nový model, centrála spolu s koncernovými marketingovými agentúrami pripraví televízne spoty, grafické vizuály a ostatné propagačné materiály, ktoré potom marketingové oddelenie lokálneho zastúpenia značky prispôsobí danému trhu. Najčastejšie je nutné vykonať

jazykovú korektúru, alebo v prípade televíznych spotov zmenu dabingu. Jednoducho adaptovať danú kampaň na špecifické kultúrne prostredie. V prípade trhov ako je ten slovenský, a celkovo v prípade európskych trhov, obmedzenia a limitácie v reklame sú z právneho a kultúrno-náboženského hľadiska pomerne malé.

Marketingovú komunikáciu značky Volkswagen tvoria v závislosti od jednotlivých trhov rôzne zložky komunikačného mixu. Vo všeobecnosti však najčastejšie ide o nasledovné :

- reklama
- osobný predaj
- podpora predaja
- public relations

Charakteristickými znakmi reklamných spotov značky sú: ľudskosť, autentickosť, príťažlivosť a otvorenosť. Majú svoj unikátny vzhľad a snažia sa vyhýbať použitiu klišé. Zároveň však neraz obsahujú situácie s ktorými sa v živote stretáva každý z nás, a vtipným spôsobom na ne reagujú pri súčasnom prezentovaní automobilov a ich benefitov. Reklamy majú vyvolať v publiku emócie a nadšenie a túžbu zistiť o produktoch viac. Niektoré prezentujú vtipné situácie a niektoré naopak situácie pri ktorých je hlavná myšlienka hlbšia a treba sa nad ňou zamyslieť. Reklamy značky Volkswagen ukazujú aký je, alebo aký môže byť život s jej automobilmi.

Okrem televíznych reklamných spotov využíva značka na propagáciu svojich vozidiel aj širokú škálu ostatných médií. Printová reklama je najčastejšie umiestňovaná v lifestylových a odborných motoristických magazínoch a novinách. Jej podiel však dlhodobo klesá, čo kopíruje celosvetový trend ústupu printových médií a prechod do on-line sveta, v rámci ktorého je značka veľmi aktívna a snaží sa naplno využiť jeho potenciál. Obsah na sociálnych sieťach Facebook a Instagram sa vyznačuje veľmi podobným dizajnom na jednotlivých trhoch a častým prvkom sú súťaže s možnosťou výhry vozidla na isté obdobie – víkend, týždeň, a pod. Rovnako YouTube kanál značky je silným prvkom komunikácie so zákazníkmi generácií Z a Y. Obsah sa líši v závislosti od regiónov, keďže v tejto oblasti neexistuje jednotná globálna stratégia. Stále platí že tvorba grafického dizajnu je uskutočňovaná centralizovane, no taktiky a stratégie používané v on-line kampaniach sú výlučne v réžií marketingových oddelení obchodného zastúpenia značky na konkrétnych trhoch. Centrálna marketingová databáza poskytuje mediálny materiál

v podobe obrázkov, videí, prezentácií a pod., a následne lokálne marketingové oddelenia ich využívajú a prispôsobujú podľa svojich potrieb. Podobný mechanizmus funguje aj v rámci tvorby OOH komunikačných kampaní prostredníctvom billboardov, citylightov a podobne.

Osobný predaj prebieha najčastejšie u autorizovaných dílerov značky Volkswagen na danom trhu. Ide o priamu interakciu medzi potenciálnymi zákazníkmi a predajcami, ktorí vystupujú ako reprezentanti značky. Uskutočňuje sa v showroomoch daných dílerov alebo tiež na autosalónoch, kde majú zákazníci príležitosť prezrieť si a vyskúšať aktuálnu ponuku modelov a predajcovia majú možnosť prezentovať ich a nadviazať nové obchodné kontakty.

Súčasťou marketingovej komunikácie bývajú v závislosti od obchodnej stratégie na danom trhu rôzne taktické kampane zamerané na podporu predaja daných modelov. Akčné ponuky vozidiel súvisiace s výpredajom skladových zásob alebo bonusy výbav sú potom témou komunikácie v istom ohraničenom časovom období.

Významným elementom komunikácie značky takého formátu ako je Volkswagen, je nepochybne aj PR alebo vzťahy s verejnosťou. Cieľom je budovanie dobrých vzťahov s rôznymi cieľovými skupinami, budovanie dobrého imidžu, a schopnosť efektívne reagovať na vzniknuté krízové situácie. Značka prostredníctvom tlačových správ pomerne často komunikuje s verejnosťou a vyjadruje svoje postoje k rôznym témam. Extrémnou záťažou pre PR značky bolo v septembri 2015 prevalenie aféry s inštalovaním podvodného softvéru pre úpravu hodnôt emisií oxidu uhličitého vypúšťaných do ovzdušia, neslávne známej ako Dieselgate. Za 2 týždne sa vtedy hodnota akcií koncernu Volkswagen prepadla takmer o polovicu. Na pôvodnú úroveň sa hodnoty akcií opäť dostali až koncom roka 2017. Ako účinný spôsob na záchranu vzniknutej situácie sa vtedy ukázala prezentovaná súčinnosť koncernu s vyšetrovacími orgánmi, a tiež ohlásenie príchodu modelovej rady I.D. a záväzok silnej ofenzívy bez - emisných elektromobilov v blízkej budúcnosti. Celá kauza však bude mať na vnímanie značky dlhodobý negatívny vplyv a zapríčiní stratu dôvery u značnej skupiny verejnosti.

Vo všeobecnosti môžeme konštatovať prechod značnej časti komunikačných aktivít značky z tradičného do on-line sveta. Za hlavné dôvody považujeme nižšiu cenu reklamy ako v prípade tradičných médií, vyššiu rýchlosť šírenia informácií, a hlavne ďaleko väčšiu viralitu, ktorú on-line priestor ponúka. Tomuto trendu nasvedčuje aj vývoj systému CarNet

inštalovaný vo vozidlách značky Volkswagen, ktorý využíva mobilné on-line služby a pripája vozidlo k internetu a smartfónu. Takáto interakcia potom môže slúžiť na získavanie dát použiteľných pre tvorbu personalizovanej marketingovej komunikácie.

4.2.5 Distribučná politika

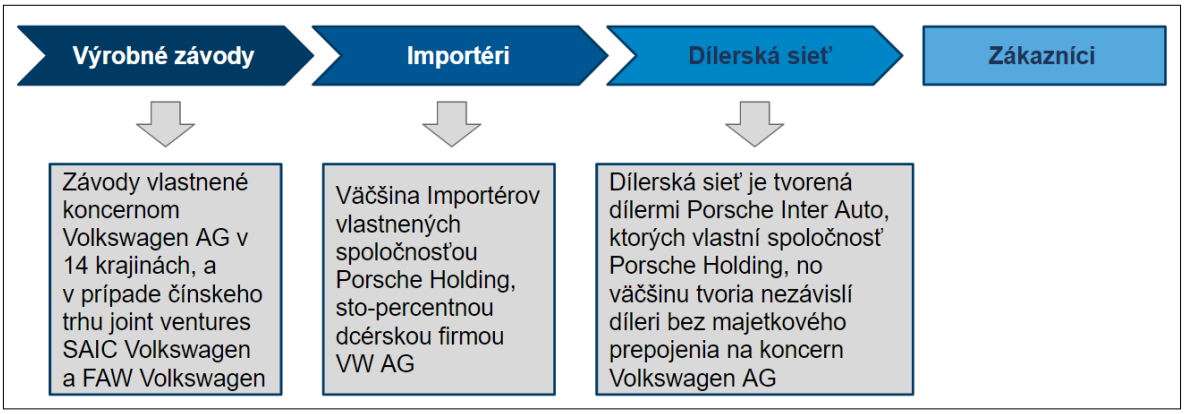
Distribúcia vozidiel značky Volkswagen integruje dva rôzne princípy známe z teórie distribúcie. Ide o tzv. firemný a zmluvný vertikálny marketingový systém. Celý proces prebieha nasledovným spôsobom:

1. Výrobné závody rozmiestnené po celom svete vyrobia vozidlá ktoré sú aktuálne vo výrobnom programe značky.
2. Importéri v jednotlivých krajinách nakupujú od závodov vyrobené vozidla v množstve a štruktúre požadovanej lokálnym trhom a na základe špecifických požiadaviek zákazníkov.
3. Dílerská sieť na danom trhu nakupuje vozidlá od importéra u ktorého ich objednáva ako skladové vozidlá, alebo také ktoré sú špecificky nakonfigurované konkrétnym zákazníkom.
4. Koneční zákazníci nakupujú buď skladové, alebo konkrétne nakonfigurované vozidlá od dílerov.

Prelínanie firemného a zmluvného systému nastáva z toho dôvodu, že výrobné závody a importéri majú vo väčšine prípadov spoločné vlastnícke prepojenie, zatiaľ čo jednotliví díleri sú samostatné hospodárske subjekty a podnikajú vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť. Úlohou importéra v tomto reťazci je zabezpečiť koordináciu objednávania a dodávok vozidiel, a sprostredkovávať komunikáciu medzi dílerskou sieťou a výrobnými závodmi.

Kľúčovým partnerom značky Volkswagen pre distribúciu jej vozidiel je spoločnosť Porsche Holding Salzburg, ktorá je od Marca 2011 stopercentnou dcérskou firmou koncernu Volkswagen AG. Je to najväčšia retailová spoločnosť na predaj automobilov v Európe, Južnej Amerike a v Ázii. Holding reprezentuje značky koncernu Volkswagen AG vo veľkoobchode (importéri), retaily (díleri), a taktiež v oblasti servisných služieb. Pre jednotlivé trhy taktiež zabezpečuje vývoj informačného systému, správu nehnuteľností a finančné služby.

Obrázok č. 8: grafické znázornenie distribučnej cesty vozidiel značky Volkswagen



Zdroj: vlastné spracovanie

4.3 IKEA

Značku IKEA pravdepodobne netreba špeciálne predstavovať. Pri pohľade na jej logo, alebo samotný názov, si každý predstaví švédskeho výrobcu nábytku s celosvetovým presahom, ktorý ponúka moderný nábytok za nízke ceny. Ale aby sme si splnili svoju povinnosť, pred tým ako sa pozrieme na marketingovú stratégiu tejto značky, považujeme za potrebné uviesť niekoľko základných faktov a skutočností o tomto nábytkárskom gigante.

IKEA vznikla vo švédskom meste Älmhult v roku 1943, kedy ju založil iba 17 ročný Ingvar Kamprad. Zo začiatku bola zameraná na predaj bytových doplnkov a drobného tovaru ako perá, peňaženky a rámy na obrazy. Názov IKEA vznikol spojením iniciálok zakladateľa I.K., prvých písmen názvu farmy Elmtaryd , na ktorej vyrastal a neďalekej dediny Agunnaryd. Keďže mesto vzniku – Älmhult sa nachádza vo vidieckej oblasti Švédska, vzdialenej od väčších miest s dobrým nákupným potenciálom, bolo nutné nájsť spôsob ako oslovovať aj vzdialenejšie skupiny zákazníkov. To viedlo v roku 1951 k vznik katalógu IKEA, ktorý sa stal ikonickým symbolom a dôležitým komunikačným nástrojom značky. Ceny v prvom katalógu boli také nízke, že viedli k pochybám o kvalite výrobkov zo strany zákazníkov. Odpoveďou na to bol prvý “showroom“ IKEA ktorý vznikol v roku 1953 v Älmhulte. Ďalším charakteristickým prvkom pre ktorý je značka známa po celom svete je ploché balenie produktov, s ktorým firma prišla na trh v roku 1956. To vzniklo ako dôsledok tlaku na znižovanie transportných a skladovacích nákladov,

v záujme udržať čo najnižšie ceny a spraviť tak produkty IKEA dostupné pre široké skupiny zákazníkov.

Nízke ceny a moderný dizajn umožnili spoločnosti pomerne rýchlu expanziu nie len v rámci Švédska, ale aj do celého sveta. Prvý väčší obchodný dom bol otvorený v Älmhulte v roku 1956, nasledovaný otvorením obchodu v Stockholme v roku 1965, ktorý bol vlajkovou loďou značky. Neustály tlak na znižovanie nákladov viedol k prvým zahraničným spoluprácam s dodávateľmi z Dánska a neskôr v roku 1961 aj z Poľska. Zahraničná expanzia obchodnej siete začala v Škandinávskych krajinách – V Nórsku (1963) a v Dánsku (1969). Neskôr nasledovali Švajčiarsko a Nemecko na začiatku 70-tych rokov. Na začiatku 80-tych rokov, keď obchodná sieť rástla, si Ingvar Kamprad uvedomoval, že ak chce zabezpečiť ďalšiu medzinárodnú expanziu, a zároveň zachovať dobré meno značky ktorú vybudoval, musí zmeniť svoj podnikateľský model. Dôležitou výzvou pritom bolo zachovať koncept IKEA konzistentný, no zároveň podporiť inovatívneho ducha a potrebné znalosti o lokálnych trhoch. Riešením bolo oddelenie vlastníctva obchodných operácií a vlastníctva konceptu značky IKEA. Tak vznikol franchisingový koncept IKEA, ktorý bol rozhodujúcim faktorom pre medzinárodnú expanziu, ktorej výsledkom dnes je 423 obchodných domov v 52 krajinách sveta.

Vo všeobecnosti koncept IKEA vychádza z myšlienky poskytovať sortiment výrobkov zariadenia do domácnosti, ktoré si môže dovoliť čo najviac ľudí. Na základe informácií zobrazených na obrázku nižšie môžeme predpokladať že tento koncept naozaj funguje.

Obrázok č. 9: Infografika IKEA

Zdroj: IKEA. 2019. Facts and figures. [online]. 2019 [cit. 2019-18-04]. Dostupné na internete:< https://highlights.ikea.com/2018/facts-and-figures/home/>.

Podľa magazínu Forbes, obsadila IKEA v roku 2018, 40. priečku v jeho každoročnom rebríčku celosvetovo najhodnotnejších značiek. Začiatkom roka 2018 Ingvar

Kamprad zomrel vo veku 91 rokov. Agentúra Wealth-X odhadla výšku jeho majetku na 48,1 miliardy dolárov. Jeho rodina má dodnes veľký vplyv na chod spoločnosti a jej členovia zastávajú výkonné riadiace funkcie. Disponujú však iba minoritnými vlastníckymi právami. Keďže zakladateľ značky nesúhlasil aby sa IKEA stala verejne obchodovateľnou spoločnosťou, väčšinu aktív IKEA dnes riadi nadácia Stichting IKEA Foundation a jej príjmy sa dajú využiť iba na investície do samotnej značky, alebo na charitatívne účely.

4.3.1 Obchodná stratégia

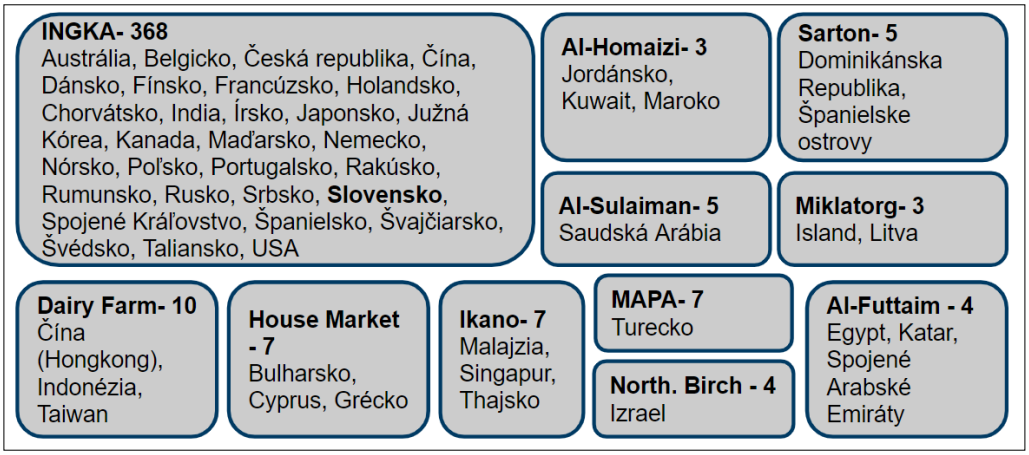
Ako uvádzame v predchádzajúcej časti, kľúčovým predpokladom expanzie značky IKEA na trhy po celom svete, bolo vhodné zvolenie obchodnej stratégie. Na začiatku 80-tych rokov, keď podiel na trhu s nábytkom stále rástol a expanzia na zahraničné trhy predstavovala ďalšie štádium vo vývoji spoločnosti, zakladateľ Ingvar Kamprad si uvedomil potrebu ochrániť koncept IKEA a rozhodol sa, že franchisingový systém bude pre firmu to najlepšie. Ten by umožnil medzinárodnú expanziu, no zároveň uchránil tajomstvo fungujúceho konceptu, a podporil podnikateľského ducha na nových zahraničných trhoch.

Výsledkom bol vznik spoločnosti Inter IKEA Systems B.V. Táto spoločnosť sídliaca v Holandsku je dodnes vlastníkom konceptu IKEA a celosvetovým poskytovateľom franchisingovej licencie IKEA. Jej cieľom je vyvíjať koncept IKEA a pomáhať s jeho implementáciou na jednotlivé trhy. Franchisanti IKEA sú oprávnení predávať produkty a prevádzkovať obchody a ostatné predajné kanály. Taktiež sú oprávnení na vývoj sortimentu, distribúciu produktov a na realizáciu komunikačných aktivít. Snažia sa efektívne implementovať koncept IKEA s ohľadom na špecifiká daného trhu a zvýšiť tak jeho relevantnosť. Tento systém umožnil vznik globálnej dominancie značky IKEA na trhu s nábytkom. V súčasností je IKEA prítomná v 52 krajinách po celom svete, a pripravuje svoj vstup na 14 nových trhov, vrátane Nového Zélandu, Ukrajiny a krajín Latinskej Ameriky. Franchisingový systém IKEA zabezpečuje:

- medzinárodný rast
- dynamický hodnotový reťazec
- podporu podnikateľských aktivít na lokálnych trhoch
- zachovanie konzistentného a konkurencieschopného konceptu IKEA

V súčasnej dobe 11 spoločností a podnikateľských skupín vlastní a prevádzkuje 423 obchodov na základe franchisingovej zmluvy s Inter IKEA Systems B.V. 87% z týchto obchodov (60% krajín) je majetkovo prepojených so spoločnosťou INGKA Holding B.V. ktorá tiež patrí do podnikateľského impéria IKEA. Zvyšných 10 subjektov prevádzkuje obchody IKEA prevažne na Blízkom východe, v Ázii, a v Pobaltí. Nasledujúci obrázok predstavuje prehľad spoločností prevádzkujúcich maloobchodný predaj IKEA na jednom alebo viacerých trhoch.

Obrázok č. 10: Franchisingoví partneri IKEA

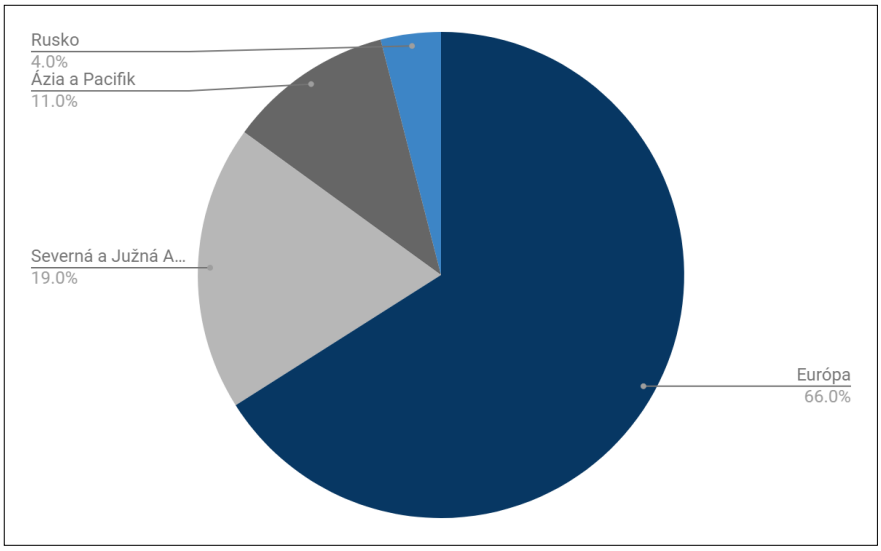


Zdroj: FRANCHISOR.IKEA. 2019. Facts and figures. [online]. 2019 [cit. 2019-16-03]. Dostupné na internete:< http://franchisor.ikea.com/ikea-franchisees/>.

Uvedený prehľad dokumentuje globálnu pôsobnosť značky. Z informácií vyplýva, že počtom obchodov najsilnejšia prítomnosť značky je v Európe, na Blízkom východe a v Juhovýchodnej Ázii. Naopak potenciálny priestor na ďalšiu expanziu vidíme na trhoch Latinskej Ameriky (otvorené rokovania sú už v Čile, Brazílii, Kolumbii a Peru) a Centrálnej Ázie.

Čo sa regionálnej štruktúry príjmov týka, najväčší podiel, až 66% tvoria Európske trhy, nasledované Severnou a južnou Amerikou – 19%. Ázia a Pacifik prispievajú jedenástimi percentami, a 4 percentá príjmov tvorí Rusko.

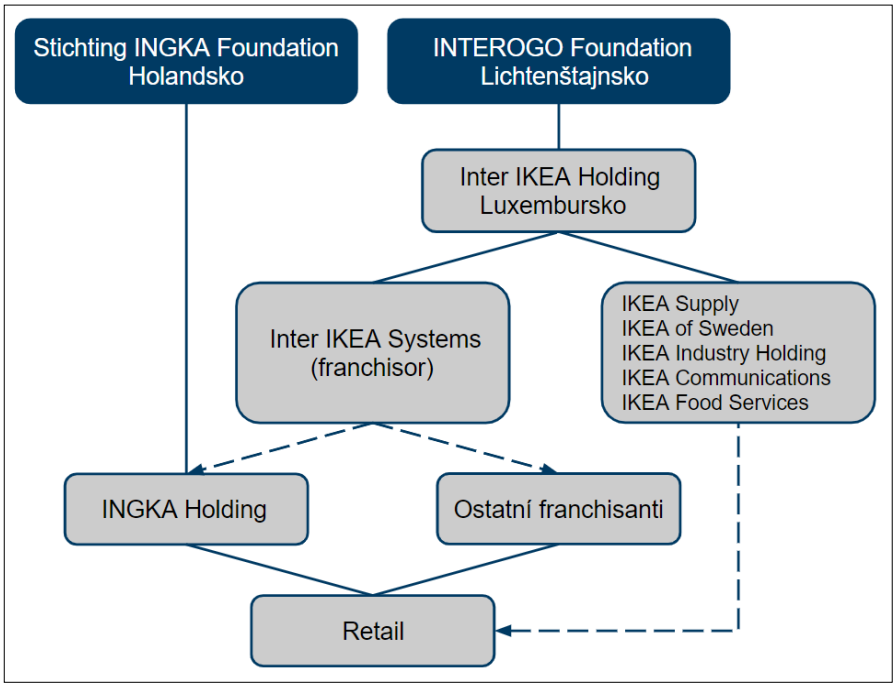
Graf č. 7: regionálna štruktúra príjmov



Zdroj: IKEA. 2018. Facts and figures. [online]. 2019 [cit. 2019-16-03]. Dostupné na internete:< https://highlights.ikea.com/2018/facts-and figures/home/This_is_IKEA_Oct_2017.pdf>.

Postupný rast a prirodzený vývoj spoločnosti vyústil v priebehu rokov do reorganizácie jej štruktúry. Obrázok X zobrazuje vlastnícke vzťahy a organizačnú štruktúru spoločností IKEA.

Obrázok č. 11: Vlastnícka štruktúra IKEA



Zdroj: IKEA. 2018. Facts and figures. [online]. 2019 [cit. 2019-16-03]. Dostupné na internete:< https://highlights.ikea.com/2018/facts-and-figures/home/This_is_IKEA_Oct_2017.pdf>.

INTEROGO Foundation – Holandská nadácia, ktorá kontroluje hlavné aktíva podnikateľského impéria IKEA. Ingvar Kamprad sa rozhodol pre decentralizovanú štruktúru, aby zabezpečil dlhotrvajúcu existenciu IKEA aj po jeho smrti.

Stichting INGKA Foundation – Nadácia založená zakladateľom IKEA, ktorá je 100%-ným vlastníkom INGKA Holding. Vznikla v priebehu 80-tých rokov ako súčasť podnikateľskej filozofie IKEA – neustále znižovať náklady, čoho súčasťou je aj daňová optimalizácia.

INGKA Holding – kontroluje 368 obchodných domov IKEA po celom svete, a okrem toho vyvíja ecommerce a IT riešenia pre celý franchisingový systém. Je to 100%-ná dcéra Stichting INGKA Foundation.

Inter IKEA Holding – často označovaný aj ako Inter IKEA Group. Jeho primárnym zámerom je zabezpečiť kontinuálny vývoj a expanziu konceptu IKEA. Vnútorne sa delí na tri divízie: Franchise, Range & Supply, a Industry.

Inter IKEA Systems – je vlastníkom konceptu a celosvetovým franchisorom IKEA. Kontinuálne ho vyvíja s cieľom zabezpečiť jeho úspešnú adaptáciu na nových a existujúcich trhoch. Cieľom je poskytovať franchisantom najlepšie možné podmienky na implementáciu a prevádzku konceptu IKEA.

IKEA Supply – spoločnosť zameraná na veľkoobchod. Franchisantov IKEA zásobuje produktmi, a dodáva taktiež komponenty potrebné na montáž týchto produktov. Prevádzkuje tiež 24 nákupných a logistických centier na podporu a rozvoj externých dodávateľov.

IKEA of Sweden – zodpovedná za vývoj a dizajn sortimentu nábytkových riešení do domácností.

IKEA Industry Holding – produkuje 10-12% sortimentu IKEA a zameriava sa predovšetkým na výrobu dreveného nábytku, lesné hospodárstvo a spracovanie dreva. Je to najväčší výrobca dreveného nábytku na svete.

IKEA Communications – Ide o in-house komunikačnú agentúru značky, a zastrešuje komunikačné aktivity pre zákazníkov a ostatné organizácie IKEA. Produkuje katalóg IKEA, webovú stránku, mobilné aplikácie, aplikácie rozšírenej reality, reklamné spoty, ako aj dizajn balenia produktov a montážne návody.

IKEA Food Services – vyvíja sortiment nápojov a občerstvenia predávaný v reštauráciách, kaviarňach a v oddelení švédskeho jedla obchodných domov IKEA

4.3.2 Produktová politika

Produkty spoločnosti IKEA stelesňujú celkovú podnikateľskú filozofiu a marketingovú stratégiu. Sú moderné, jednoduché na použitie, a mnohokrát majú viacúčelový charakter. A čo je hlavné, to všetko za relatívne nízke ceny. Jednotlivé produkty sú vyrábané s cieľom uspokojiť potreby a požiadavky zákazníkov. Firma prehlasuje, že každoročne vysiela svojich dizajnérov do domácností svojich zákazníkov, s cieľom lepšie porozumieť ich problémom a potrebám, a následne vytvoriť produkty, ktoré by tieto potreby uspokojili. Mnoho produktov je dizajnovaných v duchu myšlienky "Do It Yourself" , teda v slovenskom preklade "Urob si sám", keďže montáž produktov je v réžii zákazníkov. To umožňuje dodatočné zníženie nákladov a teda aj nižšie ceny pre zákazníkov.

Charakteristickým znakom produktov spoločnosti IKEA sú ich názvy. Väčšina názvov pochádza zo škandinávskych jazykov a v závislosti od jednotlivých sérií produktov ide o pomenovania škandinávskych miest, názvov zamestnania, mužských a ženských mien, názvy severských jazier a pod. Tento spôsob označovania produktov však so sebou prináša aj isté riziká. Vzhľadom na celosvetovú pôsobnosť spoločnosti IKEA, je nutná kontrola názvov pre jednotlivé trhy, keďže niektoré názvy môžu mať v rôznych svetových jazykoch negatívne významy. Ako príklad možno uviesť stolovú lampu s názvom FARTYG, čo vo švédčine znamená loď, no v angličtine evokuje niečo ako plynatosť. Z tohto dôvodu je nutné citlivé posúdenie názvov produktov pri uvedení na jednotlivé trhy.

Pri vývoji produktov dbá IKEA tiež na zohľadňovanie kultúrnych rozdielov a preferencií v jednotlivých trhoch na ktorých je prítomná. Tieto odlišnosti ktoré sa môžu prejaviť napríklad v spôsobe stolovania alebo aj v celkovom usporiadaní domácností, spoločnosť premieta do dizajnu jednotlivých produktov.

Interne sú produkty charakterizované tzv. "Demokratickým dizajnom". Znamená to, že IKEA vyvíja iba produkty ktoré majú atraktívny dizajn, dobrú funkcionalitu, ich výroba je trvalo udržateľná a sú k dispozícii za nízke ceny. Pravdou však je, že značka IKEA je poznačená istými predsudkami o nízkej kvalite jej výrobkov. Tieto predsudky

vznikli v dôsledku agresívnej cenovej politiky, keď značka začala predávať produkty často krát aj za polovičné ceny oproti svojim konkurentom. Verejnosť si teda spájala značku s najjednoduchším nábytkom priemernej kvality. Značka si problém uvedomuje a snaží sa tento pohľad na jej produkty zmeniť. Posledným príkladom tejto snahy je kampaň z jesene 2018, kedy sa značka sériou krátkych reklamných spotov z prostredia luxusných zámkov snaží dokázať že ponuka vysokokvalitných produktov je široká a obsahuje aj kúsky vhodné do luxusných a historických interiérov.

Celkovo tvorí produktové portfólio IKEA 26 produktových skupín, ktoré sú ďalej podrobnejšie rozdelené do 203 produktových línií od nábytkárskych predmetov a príslušenstva až po zložitejšie zostavy na usporiadanie domáceho nábytku. Široká ponuka produktov je zjednodušene vysvetlená v prehľade nižšie. Pripomíname však že ide len o produktové línie. Každá línia má svoje ďalšie rozšírenia a varianty produktov. Celkovo sa v produktovom portfóliu spoločnosti IKEA nachádza približne 9500 produktov.

- Dekorácie
- Detská izba
- Domáca elektronika
- Domáce pestovanie
- IKEA FOOD
- Jednoduché vylepšenia
- Jedáleň
- Kuchyňa a spotrebiče
- Kúpeľňa
- Malé úložné priestory
- Obývacia izba
- Pracovisko
- Pre domácich miláčikov
- Predsieň
- Práčovňa
- Spálňa
- Stolovanie
- Svietidlá
- Textílie
- Varenie
- Úložné priestory
- Voľný čas a bezpečnosť
- IKEA BUSINESS
- Kolekcie
- Späť do školy
- Záhradný nábytok

Okrem širokého portfólia produktov IKEA poskytuje svojím zákazníkom aj nasledujúce služby:

- Dopravné služby
- Montážne a inštalačné služby
- Finančné služby
- Služby šitia
- Odvoz a ekologická likvidácia starého nábytku

4.3.3 Cenová politika

Jedným z dôvodov prečo sa IKEA stala najväčším výrobcom nábytku vo svete je bez pochýb jej cenová politika. Zákazníci milujú produkty IKEA kvôli bezkonkurenčne nízkym cenám. Mnoho produktov stojí často krát aj o polovicu menej ako v prípade konkurentov napr. Pottery Barn, Target, či Carouche. Jedným z faktov dokazujúcim kľúčové postavenie cenovej politiky spoločnosti IKEA v rámci jej marketingového mixu je skutočnosť, že cena budúcich produktov je stanovená ešte pred samotnou tvorbou dizajnu a výrobou. Dizajnéri a dodávatelia intenzívne spolupracujú na dodaní produktov za prijateľné ceny. Extrémnym prípadom toho, ako sa IKEA snaží znižovať svoje náklady v záujme poskytovať zákazníkom najnižšie ceny je napríklad fakt, že hrnček FÄRGRIK, na Slovensku predávaný za 0,59 € je vyrábaný iba v bielej a modrej farbe, keďže ide o najlacnejšie pigmenty.

Na to, aby IKEA mohla ponúkať svoje produkty za takéto ceny, musí zabezpečiť maximálnu efektivitu svojich vnútorných procesov a tak isto využívať svoje konkurenčné výhody. Zásadné faktory ktoré umožňujú znižovať náklady a tým uskutočňovať efektívnu cenovú politiku sú nasledovné:

- Úspory z rozsahu
- Technológia výroby
- Politika zamestnávania - pomerne nízky počet predajcov v obchodoch, všetky dôležité informácie sú uvádzané na cenovkách
- Ploché balenie – úspora skladovacích a transportných nákladov
- Montáž produktov zákazníkmi
- Využívanie recyklovateľných obalov

4.3.4 Komunikačná politika

Ako môžeme očakávať od celosvetovo populárnej značky ako je IKEA, tá používa všetky formy marketingovej komunikácie s verejnosťou. Avšak vzhľadom na to, že značka je už v mysliach verejnosti dobre etablovaná, ako aj vzhľadom na cenovú politiku ktorú presadzuje, najviac využívaná je podpora predaja prostredníctvom rôznych kupónov, zliav, sezónnych výpredajov a pod. Komunikácia značky však obsahuje všetky tri zložky tzv.

ATL (above the line), BTL(below the line), a TTL(through the line) marketing. IKEA integruje rôzne tieto kanály ako napr. printová a mediálna reklama, podpora predaja, event a PR marketing, a priamy marketing. Kampane IKEA obsahujú obrázky, videá a príbehy jej zákazníkov, ktorých cieľom je zobraziť ich každodenný život s produktmi IKEA. Produkty sú tu umiestňované veľmi citlivo aby sa zachoval prirodzený charakter prostredia. Ako hovorí Christine Scoma Whitehawk – manažérka pre komunikáciu v IKEA U.S.: „“my v IKEA sa prostredníctvom našich vysielaných dizajnérov skutočne pozeráme na to ako ľudia žijú vo svojich domácnostiach. To nám umožňuje pochopiť potreby zákazníka a identifikovať čo je pre neho dôležité. A tieto poznatky potom premietneme do návrhov našich nových produktov v záuj me spraviť život našich zákazníkov lepším.“

IKEA pre propagáciu značky a produktov využíva taktiež tzv. product placement. Ako príklad môžeme uviesť prítomnosť značky v niektorých európskych a amerických filmoch a seriáloch napr. Fight Club, Cash Back, 500 Days of Summer, či Being Human (UK). Okrem toho IKEA v niektorých krajinách umiestňuje svoje produkty aj v rámci verejných podujatí či festivalov, čím ďalej zvyšuje povedomie o tejto značke.

Tak ako pri všetkých transnacionálnych korporáciách, aj v prípade IKEA je nutné uvedomiť si ich svetový presah, a to že trhy na ktorých operujú sú v mnohých aspektoch od seba viac či menej odlišné. Tento aspekt treba brať do úvahy aj v prípade komunikačných stratégií IKEA. Keďže značka je prítomná v rôznych geografických oblastiach, štýl komunikácie nie je celkom identický. V jednotlivých krajinách sú uplatňované rozdielne slogany a reklamné metódy, ktoré sú adaptované na lokálnu kultúru aby mohli komunikovať s miestnym publikom. Vo všeobecnosti však možno povedať že marketingová komunikácia značky IKEA je prepracovaná a veľmi účinná. Reklamy vykresľujú produkty v atraktívnom svetle a propagujú ich dizajn a kvalitu.

Významným prvkom komunikácie je od roku 1951 každoročne vydávaný katalóg IKEA. S počtom výtlačkov okolo 200 miliónov ročne patrí medzi jednu z najviac distribuovaných kníh sveta. Už 68 rokov slúži značke ako spoľahlivý prostriedok prezentácie ich produktov, ale aj ako zdroj dizajnových inšpirácií a vízie vytvárania “lepšieho každodenného života“ pre mnoho ľudí, čo je aj podnikateľskou misiou značky IKEA. Mnoho ľudí však znamená aj mnoho rôznych názorov ako by mal “lepší každodenný život“ vyzerať. Preto musí byť IKEA katalóg starostlivo prispôsobovaný pre jednotlivé trhy (so svojimi charakteristickými črtami ako kultúra či náboženstvo) na

ktorých značka operuje. Z histórie sú známe mnohé prípady kedy značka túto skutočnosť podcenila, a za vzniknuté kontroverzie sa musela verejne ospravedlniť. Napr. retušovanie žien z výtlačkov určených pre islamské krajiny a podobne. Tieto prípady dokazujú, ako nesmierne dôležitá je marketingová komunikácia transnacionálnych korporácií na jednotlivých trhoch. Katalógy sú dostupné v obchodných domoch, a po vyžiadaní zasielané poštou do domácností zákazníkov.

Obrázok č. 12: Inforgrafika katalóg IKEA

Zdroj: IKEA. 2019. Katalóg IKEA. [online]. 2019 [cit. 2019-15-03]. Dostupné na internete:<https://www.ikea.com/ca/en/about_ikea/newsitem/2019_IKEA_Catalogue >.

IKEA svojím zákazníkom v súčasnosti ponúka aj elektronickú verziu katalógu prostredníctvom aplikácií IKEA Store a IKEA Catalogue dostupných pre mobilné telefóny s operačným systémom iOS a Android. Okrem toho zákazníci ocenia aj aplikáciu Home Planer for IKEA s rozšírenou realitou, ktorá umožňuje umiestňovať produkty IKEA do reálneho priestoru snímaného fotoaparátom smartfónu. Napriek čo raz viac aktívnemu využívaniu elektronického obchodu sa snaží aj o udržanie si priaznivcov klasickej verzie katalógu, čo sa v súčasnosti snaží docieliť pridávaním krátkych príbehov zo života zákazníkov alebo zamestnancov IKEA do tlačenej verzie katalógu, čím motivuje zákazníkov k udržaniu si klasickej printovej verzie.

Katalóg IKEA je tiež dôkazom toho, ako je content marketing pre značku v rámci jej komunikácie dôležitý. Ďalšími je aktivita značky v digitálnom priestore. Či už ide

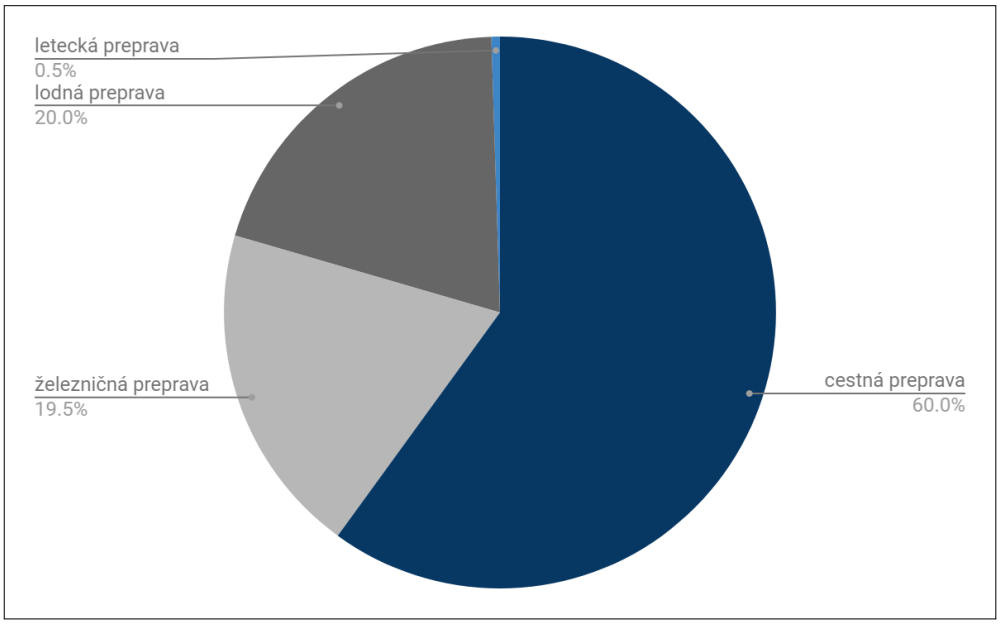
o prepracovanú webovú stránku ktorá má jednotný dizajn pre všetky trhy, alebo o rôzne aplikácie využívajúce moderné digitálne technológie. Dokazuje to aj fakt že IKEA sa so svojim programom IKEA Kitchen Planner stala priekopníkom v tejto oblasti už na začiatku minulej dekády. Okrem toho značka efektívne využíva aj sociálne siete - Facebook, Twitter, Instagram a Pinterest, na ktorých uverejňuje novinky, súťaže, reklamy a rôzne užitočné typy do domácnosti. Bohatý obsah možno nájsť aj na YouTube kanáli značky na trhoch po celom svete. Ako príklad možno uviesť sériu videí IKEA Home Tour, dokumentujúcu domácnosti zákazníkov značky, a taktiež internetovú mini - sériu EasyToAssemble TV - seriál vysielaný na YouTube kanáli prevažne anglicky hovoriacich trhov z prostredia života zamestnancov IKEA. Autorom tejto série je hollywoodska producentka Illeana Douglas.

Na záver, ak by sme mali zhrnúť charakter marketingovej komunikácie tejto značky, typickým znakom jej kampaní je to, že značka ako taká sa neberie príliš vážne a dokáže brať život s nadhľadom. Ako povedala Christine Whitehawk, „“My v IKEA si uvedomuje že nábytok nie je najdôležitejšou vecou v živote našich zákazníkov, no možnosť vytvárať lepší život pre našich zákazníkov je pre nás neskutočne hodnotná vec.“

4.3.5 Distribučná politika

Ako už bolo spomenuté, IKEA má niekoľko stoviek obchodných domov a operuje na trhoch po celom svete. Efektívne nastavenie jej distribučnej politiky je preto rozhodujúcim faktorom pre úspešné napĺňanie jej strategických cieľov. Obchodné domy IKEA disponujú v priemere 9 500 položkami, a preto je nesmierne dôležité aby operácie dodávateľského reťazca a riadenia zásob boli v maximálnom súlade. Na konci roku 2017 mala spoločnosť 31 distribučných centier v 18 krajinách sveta, ktorých úlohou je zhromažďovať produkty od jednotlivých dodávateľov a následne ich distribuovať do obchodných domov v jednotlivých geografických oblastiach. V záujme udržania výhody nízkych cien produktov, IKEA musí využívať priame a efektívne spôsoby prepravy. Na prepravu produktov sú využívané všetky spôsoby dopravy – cestná, železničná, vodná aj letecká. Ploché balenie tu opäť pomáha ako efektívny nástroj na zníženie nákladov prepravy a skladovania. Podiel jednotlivých druhov dopravy na celkových transportných operáciách je znázornený na obrázku č. 13.

Graf č. 8: štruktúra distribučných ciest produktov IKEA

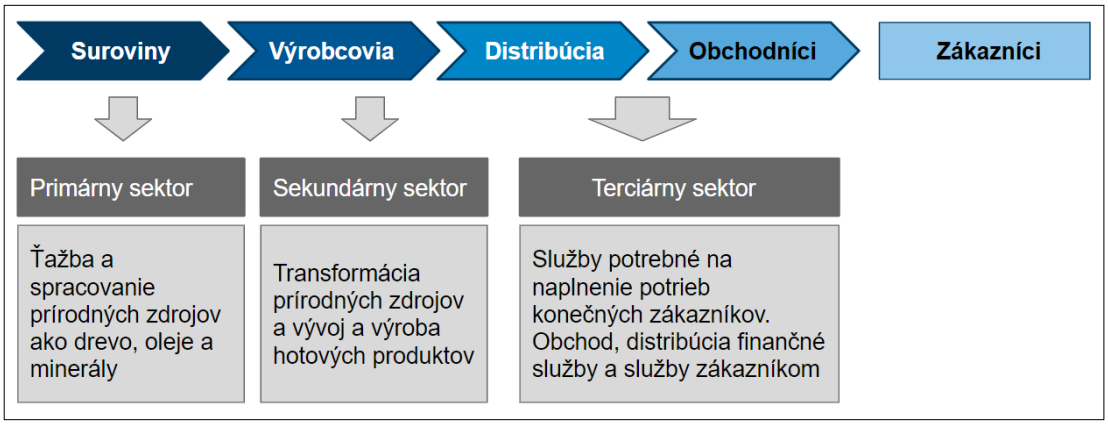


Zdroj: IKEA. 2019. Facts and figures. [online]. 2019 [cit. 2019-18-04]. Dostupné na internete:< https://highlights.ikea.com/2018/facts-and-figures/home/>.

IKEA má viac ako 1600 dodávateľov po celom svete a uvedomuje si, že kľúčovým predpokladom dobrého manažmentu dodávateľského reťazca a celkovej distribučnej stratégie sú dlhodobo udržateľné vzťahy so svojimi dodávateľmi. IKEA ich nadobudla férovou komunikáciou so svojimi partnermi počas mnohých rokov. Takéto vzťahy umožňujú stabilné a spoľahlivé partnerstvo a taktiež výhodné obchodné podmienky.

Zjednodušená schéma dodávateľského reťazca je uvedená na obrázku č. 12.

Obrázok č. 13: Schéma dodávateľského reťazca IKEA



Zdroj: IKEA. 2019. Annual report. [online]. 2019 [cit. 2019-18-04]. Dostupné na internete:< https://highlights.ikea.com/2018/facts-and-figures/home/This_is_IKEA_Oct_2017.pdf>.

Inovatívnosť distribučnej stratégie spoločnosti spočíva v kombinácii predajných a skladovacích procesov pod jednou strechou prístupné zákazníkom. To pomáha znižovať transportné náklady. Samozrejme túto stratégiu možno využívať iba v prípade veľkých obchodných domov na okraji miest. Najnovší trend však naznačuje že zákazníci už neradi trávia dlhé hodiny v obchodných domoch na predmestiach, ale radšej sa uspokoja s menším sortimentom v centre mesta. IKEA na tento trend odpovedá stále väčším množstvom obchodných prevádzok bližšie ku centrám miest. Toto však prináša nové výzvy v oblasti distribúcie ktorými sa musí značka vysporiadať. Taktiež celosvetová expanzia značky IKEA predstavuje obrovskú výzvu pre distribučnú politiku pri tvorbe efektívnej infraštruktúry.

V neposlednom rade musíme spomenúť aj stále rastúci počet zákazníkov nakupujúcich v on-line prostredí. To si vyžaduje efektívne a flexibilné distribučné riešenia pre uspokojenie potrieb zákazníkov. IKEA už odpovedá na tieto trendy zavedením 24 tzv. Pick up & order points v 12 krajinách ale aj 26 zákazníckymi distribučnými centrami v 13 krajinách.

4.4 Diskusia

Tak ako sme videli v prípade dvoch spoločností prezentovaných v tejto práci, a môžeme to povedať o väčšine transnacionálnych korporácií, hlavným dôvodom na medzinárodnú expanziu je hľadanie nových trhov na umiestňovanie svojej produkcie, s cieľom zvyšovať obrat a zisk spoločností. Po nasýtení domáceho trhu, jedinou alternatívou pre ďalší rast je rozšírenie aktivít na nových trhoch. Po vstupe na nový trh, ktorý môže mať rôzny priebeh – v závislosti od zvolenej stratégie – čelia spoločnosti expandujúce do zahraničia kľúčovej úlohe pre dosiahnutie úspechu na takomto novom trhu – pochopiť ho, a naplniť stanovené ciele. Ako sme už v práci viac krát spomenuli, k naplneniu týchto cieľov pomáha spoločnosti zvolená marketingová stratégia. V nasledujúcej kapitole tejto práce sa na základe vypracovaných analýz dvoch rozdielnych transnacionálnych korporácií pokúsime zhrnúť charakteristické znaky marketingových stratégií takýchto spoločností.

V oblasti produktovej politiky oboch spoločností vidíme, že sa svojím sortimentom zameriavajú na veľkoobjemové segmenty (segmenty trhu s vysokým podielom zákazníkov). Ich produkty sú charakterizované dobrou kvalitou za prijateľnú cenu, a teda prirodzene zabezpečujú vysoký podiel na danom trhu. Toto však nemôžeme považovať za rozhodujúci charakteristický znak marketingových stratégií TNK. Zoberme si ako príklad spoločnosti ponúkajúce luxusné alebo vysoko špecializované produkty. Takéto firmy tiež napĺňajú základné znaky na to aby boli klasifikované ako TNK, napriek tomu že ich podiel na celkovom trhu daného produktu je pomerne malý. Svojimi produktmi však môžu obsadiť významnú pozíciu v rámci segmentov s nižším objemom predaja (tzv. „niche markets“) a po naplnení potenciálu na domácom trhu, rozšíria svoje aktivity aj do zahraničia. Rozhodujúcim determinantom úspechu TNK preto nie je to, v akých trhových segmentoch operujú, ale to, ako dobre dokážu obsadiť dané trhové segmenty na nových trhoch v zahraničí. A na to, aby sa im to podarilo, musia byť ich produkty modifikované a prispôsobené pre daný trh s ohľadom na potreby lokálnych zákazníkov, a s ohľadom na kultúrne, politické, ekonomické a sociálne faktory, ktoré tieto potreby ovplyvňujú. Toto vidíme aj v prípade dvoch značiek analyzovaných v tejto práci. Svoje produkty prispôsobujú lokálnym požiadavkám a potrebám. V prípade značky Volkswagen to vidíme na príklad v prípade veľkostných rozdielov vozidiel predávaných v Severnej Amerike a v Ázii. V prípade značky IKEA, zas môžeme ako príklad uviesť rozdiely v sortimente na

jednotlivých trhoch, prameniacich z rozdielnych potrieb zákazníkov, zvykov a tradícií v dôsledku náboženských a kultúrnych odlišností.

Je extrémne náročné hľadať spoločné znaky charakteristické pre cenovú politiku TNK. Aj v prípade spoločností analyzovaných v tejto práci, je nemožné nájsť znaky, naznačujúce konkrétnu stratégiu presadzovanú oboma spoločnosťami. Je to spôsobené hlavne rozmanitosťou produktov, ktoré jednotlivé TNK produkujú. Takýto typ spoločností totiž môžeme nájsť takmer v každom odvetví – od potravinárskych výrobkov, cez automobily, nábytok, až po siete luxusných hotelov. Navyše dané odvetvia sa ďalej delia na jednotlivé segmenty charakteristické odlišnými cenovými úrovňami. Preto pri nastavení cenovej stratégie, podmienkou úspechu nielen TNK, je starostlivé zohľadnenie všetkých faktorov vplývajúcich na dané v prostredie. V prípade cenovej politiky je obzvlášť potrebné vypracovať analýzu ekonomických a sociálnych faktorov, analýzu kúpnej sily lokálneho obyvateľstva, a podrobne preskúmať konkurenciu a jej cenové stratégie.

V prípade komunikačnej politiky, je možné badať isté spoločné črty. Obe analyzované spoločnosti majú centrálne marketingové oddelenie, ktoré zabezpečuje kreatívne koncepty a udáva smer globálnej komunikačnej stratégie. Jednotlivé pobočky potom implementujú tieto prvky pre daný lokálny trh. Táto implementácia opäť prebieha s ohľadom na charakteristické faktory daného prostredia – hlavne kultúrne a sociálne, a veľký priestor je venovaný taktiež zvykom a tradíciám špecifickým pre daný trh. Lokálne marketingové oddelenia stále disponujú istou limitovanou mierou autonómie, ktorá je nesmierne dôležitá najmä pri realizovaní taktických komunikačných kampaní, ktoré často vznikajú v reakcii na istú špecifickú lokálnu udalosť alebo situáciu, no centrálne marketingové oddelenie – často krát vzdialené niekoľko tisíc kilometrov – nemá šancu pochopiť danú situáciu a nájsť vhodné riešenie. Autonómia lokálnych marketingových oddelení je však často krát z dôvodu optimalizácie a znižovania nákladov pomerne nízka, čo značne limituje možnosti efektívnej komunikácie s lokálnymi zákazníkmi.

Z hľadiska distribučnej politiky, riadenie transnacionálnej korporácie predstavuje obrovskú výzvu v oblasti zabezpečenia plynulého toku tvarov, služieb, a poznatkov, jednak medzi centrálou a pobočkami, ale aj medzi pobočkami navzájom. V oblasti distribúcie, je v súčasnosti u väčšiny TNK dominantnou stratégiou takzvaná metóda "Just in Time", a systém distribučných centier, ktoré slúžia na rýchle a spoľahlivé zásobovanie jednotlivých pobočiek. Významnú úlohu v tejto oblasti zohráva korporátny informačný

systém, zabezpečujúci distribúciu obrovského množstva produktov z výrobných zariadení spoločnosti, do miest predaja.

Z uvedených skutoční je možné badať výzvu pred ktorou stoja všetky TNK expandujúce na zahraničné trhy. Na jednej strane sa musia usilovať o čo najväčšiu mieru uniformity a jednotnosti operácií vykonávaných na jednotlivých trhoch, čo im zabezpečí dosahovať významné úspory z rozsahu, efektívnu implementáciu korporátneho know-how, a využívanie synergií, predstavujúcich významnú konkurenčnú výhodu v porovnaní s menšími lokálnymi podnikmi. Na strane druhej, však rovnako podstatným faktorom úspechu TNK na zahraničných trhoch stále zostáva schopnosť rozumieť danému lokálnemu trhu, a vytvoriť unikátnu stratégiu odpovedajúcu na všetky špecifiká takéhoto trhu.

A práve to, ako sa TNK dokážu vyrovnať s touto situáciou, do akej miery sa im podarí nájsť efektívnu kombináciu autonómnosti a korporátnej uniformity, je jedným s kľúčových determinantov úspechu expanzie transnacionálnych korporácií.

Záver

Predmetom tejto záverečnej práce bola snaha o definovanie charakteristických prvkov marketingových a obchodných stratégií transnacionálnych korporácií. Videli sme, že dôležitým rozhodnutím ktorému takéto spoločnosti pri expanzii na zahraničné trhy čelia, je určenie správneho pomeru medzi korporátnou uniformitou marketingových a obchodných procesov umožňujúcou dosahovať značné úspory z rozsahu a autonómnosťou takýchto aktivít zohľadňujúcou lokálne špecifiká daného trhu.

V prvej časti sme uviedli čitateľa tejto práce do problematiky strategického marketingu a transnacionálnych korporácií prostredníctvom prezentovania základných poznatkov obsiahnutých v domácej a zahraničnej literatúre. Zadefinovanie primárneho cieľa ako aj čiastkových úloh vedúcich k jeho naplneniu bolo predmetom druhej časti tejto práce. Tretia časť bola venovaná metodike práce a metódam skúmania, kde sme popísali postupy a metódy, prostredníctvom ktorých sme získavali potrebné informácie. Následne sme charakterizovali dve nadnárodné spoločnosti – Volkswagen a IKEA, ktoré v práci slúžili ako zdroj praktických poznatkov. Neskôr sme sa na základe vypracovania analýzy marketingového mixu a obchodnej stratégie týchto spoločností, snažili dokumentovať súčasnú aplikačnú prax v oblasti marketingových a obchodných stratégií. Ich porovnaním sme sa potom snažili nájsť spoločné a odlišné znaky dvoch pozorovaných spoločností a tiež všeobecné charakteristiky ktoré by sa dali uplatniť na transnacionálne korporácie vo všeobecnosti.

Na základe získaných poznatkov môžeme identifikovať výzvu pred ktorou stoja všetky TNK operujúce na viacerých viac či menej odlišných zahraničných trhoch. Na jednej strane, sa usilujú o čo najväčšiu mieru korporátnej uniformity a jednotnosti operácií vykonávaných na jednotlivých trhoch, čo prináša významné úspory z rozsahu, efektívnu implementáciu korporátneho know-how, a využitie korporátnych synergií, predstavujúcich významnú konkurenčnú výhodu v porovnaní s menšími lokálnymi podnikmi. Na strane druhej, rovnako podstatným faktorom úspechu naďalej zostáva schopnosť porozumieť danému lokálnemu trhu, a vytvoriť unikátnu stratégiu odpovedajúcu na všetky špecifiká takéhoto trhu. Nájdenie vhodného pomeru týchto dvoch aspektov

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

1) AAKER, D. – McLoughlin, D. *Strategic Market Management : Global Perspectives*. 1. vyd. Chichester: JohnWiley & Sons Ltd 2012. 368 s. ISBN 978-0-470-68975-2.
2) BARČÍK, T. *Strategický marketing*. 5. vyd. Praha:Ústav práva a právní vědy o.p.s. 2013. 110 s.. ISBN 978-80-905247-7-4.
3) BERNECKER, M. 2016. Strategisches Marketing. In *Deutsches Institut für Marketing* [online]. 2016 [cit. 2017-11-09]. Dostupné na internete: <https://www.marketinginstitut.biz/blog/strategisches-marketing/>.
4) BOUČKOVÁ, J. a kol. 2003. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003. s. 26. ISBN 80-717-9577-1.
5) CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G. 2007. *Základy marketingu*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 161. ISBN 978-80-8078-156-9.
6) DOOLE, I. – LOWE, R. 2001. International Marketing Strategy. 3. vyd. Londýn: Thomson Learning, 2001. s. 159. ISBN 1-86152-772-1.
7) ENGLER, U. – HAUTMANN, E. 2007. *Grundwissen Marketing*. Berlín : Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, 2007. s. 84. ISBN 978-589-23715-9.
8) FORET, M. 2005. *Marketing: Základy a princípy*. 1. Bratislava: Computer Press, 2005. s. 25. ISBN 80-251-07906.
9) GEML, R. – LAUER, H. 2008 *Marketing- und Verkaufslexikon*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag, 2008. s. 278. ISBN 978-3-7910-2798-2.
10) HANZELKOVÁ, A. a kol. 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi. 1*. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. s. 43. ISBN 978-80-7400-120-8.
11) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2008. s. 18. ISBN 978-80-247-2690-8.
12) JOBBER, D. 2010. Principles and Practice of Marketing. 6. vyd. Berkshire: McGraw-Hill Ltd., 2010 s. 46. ISBN 978-0-07-712330-7.
13) KITA, J. a kol. 2010. *Marketing*. 1.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2010. s. 284. ISBN 978-8-8078-327-3.
14) KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 1992. *Marketing*. Bratislava: SPN, 1992. s.2. ISBN 80-08-02042-3.
15) LESÁKOVÁ, D. Teória transakčných nákladov a jej vplyv na stratégie nadnárodných spoločností. (online). In: Politická Ekonomie. Praha: Vysoká Škola Ekonomická, 2006, roč. 5, č. 54, s. 679-690. (26.03.2019) URL: https://www.vse.cz/polek/579.
16) MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
17) MICHNÍK, Ľ. 1996. *Zahraničný Obchod: makro a mikro východiská.* Bratislava: Sprint, 1996, s.176., ISBN 80-88848-00-8.
18) SOUTHERTON, D. 2011 *Encyclopedia of Consumer Culture*, SAGE Publications, Inc. 2011 s. 97. ISBN 978-0-8728-9601-7.

19) 50 Minutes.com. 2015. *The Marketing Mix: Master the 4 Ps of marketing.* 50 Minutes, 2015 s. 3. ISBN 978-2-8062-6612-5.
20) WEISSMAN, A. 1997. *Das 1x1 des Marketing: 10 Stufen zum Erfolg*. 1. vyd. Landsberg am Lech: mvg Verlag, 1997. s. 144. ISBN 3-478-81191-0.
21) PETERSON, R. A. – KERIN, R.A. *Wiley International Encyclopedia of Marketing: Marketing strategy.* 1. vyd. Chichester: JohnWiley & Sons Ltd 2011. s. 31. ISBN 978-1-405-16178-7.
22) PITELIS, C. – SUGDEN, R. 2000. *The nature of the transnational firm*. In: Books Google (online) (cit. 2019-05-30) URL: https://books.google.be/books?id=mXjeiQYR088C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
23) REHNAK, C. – OPRESNIK M.O.2016. *Marketing:Grundlagen.* 1.vyd. Berlín: Springer-Verlag, 2016. s. 64. ISBN 978-3-662-45808-2.
24) STRATIS, G – POWERS, T.L. The impact of multiple strategic marketing processes on financial performance. In: Journal of Strategic Marketing. Routledge, part of the Taylor & Francis Group, 2001, roč. 9, č. 3, s.165-191. ISSN 1466-4488.

Internetové zdroje

1) AMA. 2013. Definition of marketing. In *American Marketing Association* [online]. 2013 [cit. 2019-04-01]. Dostupné na internete:< https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
2) BERACKA, J. 15.10.2015, *Vplyv škandálu Volkswagen na Slovenskú ekonomiku,* In: Next future [online] [cit.2019-02-13] URL: http://www.nextfuture.sk/ekonomika/vplyv-skandalu-volkswagen-na-slovensku-ekonomiku/>.
3) Best Selling Cars. 2019. Car sale statistic [online]. 2019 [cit. 2019-18-04]. Dostupné na internete:< https://www.best-selling-cars.com/brands/2018-international-volkswagen-global-sales/>.
4) FRANCHISOR.IKEA. 2019. Facts and figures. [online]. 2019 [cit. 2019-16-03]. Dostupné na internete:< http://franchisor.ikea.com/ikea-franchisees/>.
5) FRIEDMAN, T. , 2016, *Globalization and multinational corporations*, In: Brainyquote, [online] [cit.2016-02-26] URL: <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/t/thomasfrie473446.html>.
6) IKEA. 2019. Facts and figures. [online]. 2019 [cit. 2019-18-04]. Dostupné na internete:< https://highlights.ikea.com/2018/facts-and-figures/home/>.
7) IKEA. 2019. Annual report. [online]. 2019 [cit. 2019-18-04]. Dostupné na internete:< https://highlights.ikea.com/2018/facts-and-figures/home/This_is_IKEA_Oct_2017.pdf>.
8) IKEA. 2019. Catalogue IKEA. [online]. 2019 [cit. 2019-15-03]. Dostupné na internete:<https://www.ikea.com/ca/en/about_ikea/newsitem/2019_IKEA_Catalogue >.

9) IKEA. 2018. Facts and figures. [online]. 2019 [cit. 2019-16-03]. Dostupné na internete:< https://highlights.ikea.com/2018/facts-and-figures/home/This_is_IKEA_Oct_2017.pdf>.
10) IKEA. 2019. Facts and figures. [online]. 2019 [cit. 2019-18-04]. Dostupné na internete:< https://highlights.ikea.com/2018/facts-and-figures/home/>.
11) MANAGEMENT MEDIA.; 2015, *Nadnárodná korporácia (Multinational corporation)*, In: managementmania.com [online] [cit.2016-02-15] URL: <https://managementmania.com/sk/nadnarodna-korporacia>.
12) VOLKSWAGEN AG, Annual report 2018. [online]. 2019 [cit. 2019-18-02]. Dostupné na nternete:<https://annualreport2018.volkswagenag.com/divisions/brands-and-business-fields.html>.
13) VOLKSWAGEN. 2019. Brands and models. [online]. 2019 [cit. 2019-25-01]. Dostupné na internete:< https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models.html>.