

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Strategie digitálního B2C marketingu podniku  
The LEGO Group pro region REEMEA**

**Bc. Tomáš Zelenka**

© 2021 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tomáš Zelenka

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Strategie digitálního B2C marketingu podniku The LEGO Group pro region REEMEA**

Název anglicky

**Digital marketing B2C strategy of The LEGO Group company in REEMEA region**

---

### Cíle práce

Primárním cílem této diplomové práce je tvorba nové marketingové strategie, konkrétně digitální marketing zaměřený na spotřebitele (B2C), podniku The LEGO Group pro region REEMEA (Rusko & Střední a Východní Evropa & Blízký východ & Afrika).

Dílčím cílem je literární rešerše daného tématu, zhodnocení současného stavu marketingových aktivit podniku a vlastní návrh změn v oblasti digitální komunikace zaměřené na spotřebitele.

### Metodika

V teoretické části se tato práce zaměřuje na vymezení pojmů, analýzu a kritické posouzení současných odborných zdrojů z oblasti firemního marketingu a marketingové komunikace.

Empirická část vychází z poznatků získaných při vypracování teoretické části této práce, jež doplňuje o analýzu a vyhodnocení současné marketingové strategie a především dále o vlastní návrhy na aplikaci změn, jejichž výsledkem je návrh nové dílčí marketingové strategie společnosti The LEGO Group.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

marketing, obchodní značky, digitální marketing, model AIDA

---

**Doporučené zdroje informací**

FORET, M. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FREY, P. *Marketingová komunikace : nové trendy 3.0.* Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu.* Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Principles of marketing.* Harlow: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2021

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Strategie digitálního B2C marketingu podniku The LEGO Group pro region REEMEA " jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2021

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost. Také děkuji společnosti LEGO Trading s.r.o. za možnost diplomní praxe.

# Strategie digitálního B2C marketingu podniku The LEGO Group pro region REEMEA

## Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je pomocí zhodnocení současného stavu navrhnout digitální komunikační strategie segmentu spotřebitelů pro podnik The LEGO Group na trzích regionu REEMEA (Rusko & Střední a Východní Evropa & Blízký východ & Afrika).

Diplomová práce má 2 části. V první části, teoretické, jsou pomocí literární rešerše uvedeny základní pojmy marketingu, jeho procesů a nástrojů, které souvisejí s předmětem práce.

Tento teoretický základ je využit v praktické části akademické práce, kde je představen zkoumaný podnik a společnost diplomní praxe, dále pak cílové skupiny v kontextu nabízených produktů. Praktická část pokračuje zhodnocením současné strategie a nástrojů digitální komunikace na vybraný segment. Pomocí analýzy současné situace a dostupných výsledků jsou doporučeny změny v digitální strategii komunikace na segment spotřebitelů, formující návrh nové strategie.

**Klíčová slova:** marketing, obchodní značky, digitální marketing, model AIDA

# **Digital B2C marketing strategy of The LEGO Group company in REEMEA region**

## **Abstract**

Subject of this diploma thesis is a new digital marketing strategy, based on the current situation, for Consumer segment of The LEGO Group company, specifically their markets in REEMEA region. (Russia & Middle and Eastern Europe & Middle East & Africa).

The diploma thesis consists of two parts. In part one, theoretical, and with the help of literature research, the thesis sets a ground for basic marketing terminology, its processes and tools, all of which are related to the subject of this paper.

The theoretical background is then used in the empirical part of the thesis, where examined company is introduced. Later are explained target audiences with the context of brands' products. Empirical part continues with an evaluation of the current strategy and tools of digital marketing communication for chosen segment. By analyzing the current state and available performance, desired changes are proposed to the digital communication strategy of selected segment, which results into a proposition for a new strategy.

**Keywords:** marketing, name brand, digital marketing, AIDA model



## **Obsah**

Obsah.....	8
1 Úvod .....	11
2 Cíle práce a metodik .....	12
2.1 Cíle práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
3 Teoretická část.....	15
3.1 Marketingová komunikace a její pojmy.....	15
3.1.1 Životní cyklus produktu .....	18
3.2 Cílové skupiny .....	21
3.2.1 Segmentace.....	22
3.2.2 Targeting.....	24
3.2.3 Positioning .....	32
3.3 Marketingový mix .....	34
3.3.1 4P.....	35
3.3.2 4C .....	39
3.3.3 Integrovaná marketingová komunikace .....	41
3.4 Komunikační mix.....	41
3.4.1 Nástroje komunikačního mixu .....	42
3.5 Komunikační proces.....	52
3.6 Komunikační cíle .....	53
3.6.1 Modely hierarchie účinků.....	54
3.6.2 Model AIDA.....	56
3.6.3 Model DAGMAR.....	58
4 Praktická část.....	60
4.1 Představení společnosti .....	60
4.2 Cílové skupiny .....	62

4.2.1	Spotřebitelé (z anglického "Consumers") .....	64
4.3	Produktové řady .....	67
4.4	Současný stav Consumer digitální komunikace.....	70
4.4.1	Odpovědný marketing na děti .....	70
4.4.2	Komunikační mix (Consumers) .....	71
5	Výsledky a diskuse .....	81
5.1	Výsledky .....	81
5.1.1	Awereness.....	82
5.1.2	Action (prodeje).....	87
5.1.3	Souhrnné vyhodnocení .....	90
5.2	Doporučení .....	91
5.2.1	Plánování a optimalizace kampaní .....	92
5.2.2	Nástroje digitálního komunikačního mixu .....	92
6	Závěr.....	98
7	Seznam literatury .....	100
8	Seznam obrázků.....	105

## **Seznam zkratek**

B2C	Business to Consumer
B2B	Business to Business
ATL	Above the line
BTL	Below the line
AIDA	Awerereness – Desire – Interest - Action
DAGMAR	Defining Advertisement Goals for Measured Advertising Results
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing

# 1 Úvod

Produkty společnosti The LEGO Group se za skoro 90 let své existence vyvinuly v mnohem víc než pouze hračky pro děti. V dnešní době jsou využívány pro rozvoj motoriky a kognitivních schopností u dětí předškolního věku, jako nástroj pro rozvoj kreativity a sociálních schopností při společné hře s vrstevníky z řad dětí školou povinných, ale také jako určitá forma „meditace“ pro dospělé fanoušky, kteří si potřebují odpočinout od každodenního shonu v zaměstnání a rodinném životě.

Tato, v dnešní době globálně rozšířená, značka zaznamenala další eskalaci svého růstu v průběhu koronavirové pandemie roku 2020, ve které řada dětí nemůže navštěvovat vzdělávací ústavy. Rodiče hledají cesty, jak své ratolesti zabavit i bez návštěv nejrůznějších kroužků a sportovních oddílů a hra s produkty společnosti The LEGO Group je obecně vnímána jako kvalitně využitý čas, mající vedle zábavného aspektu i parametry pro rozvoj dětských schopností. Stejně tak dospělí, kteří už po řadu měsíců pracují z domova, mají problém s oddělením svého pracovního času a osobních aktivit. V mnoha případech hrozí bezprostřední „vyhoření“, a produkty z řad LEGO © stavebnic pomáhají v této nelehké době najít chvíli klidu, a jsou řadou odborníků považovány za přímý nástroj „mindfulness“ strategií.

Přes nezpochybnitelné výhody zmiňovaného produktu je však jeho propagace stále složitější. Dnešní reklamní prostor, speciálně pak ten digitální, je zaplaven reklamními sděleními všeho typu, a zákazníci i spotřebitelé se proti němu stávají imunními. Řešením je využití dat pro lepší zacílení, zajišťující že sdělení bude zobrazeno pouze relevantní cílové skupině.

Digitální marketing je předmětem neustálého rozvoje, ať už ve využitých technologiích či z pohledu trendů, které mají krátké trvání a obtížně se predikují. Aby na tyto změny byly společnosti schopny reagovat, musí být agilní a své marketingové strategie neustále upravovat současně realitě.

Tato práce má za cíl zhodnotit současný stav a navrhnout změny v digitální komunikace společnosti The LEGO Group na své spotřebitele (B2C), konkrétně pak v regionu REEMEA (Rusko & Střední a Východní Evropa & Blízký východ & Afrika).

## **2 Cíle práce a metodik**

### **2.1 Cíle práce**

Primárním cílem této diplomové práce je tvorba návrhu nové strategie marketingové komunikace, konkrétně strategie digitálního marketingu zaměřeného na spotřebitele (B2C), podniku The LEGO Group pro region REEMEA (Rusko & Střední a Východní Evropa & Blízký východ & Afrika).

Dílčím cílem je literární rešerše daného tématu, zhodnocení současného stavu marketingových aktivit podniku a vlastní návrh změn v oblasti digitální komunikace zaměřené na spotřebitele.

### **2.2 Metodika**

V teoretické části se autor zaměřuje na vymezení pojmů, analýzu a kritické posouzení odborných zdrojů z oblasti firemního marketingu. Dává do souvislosti postupný vývoj marketingu v odborné literatuře a objasňuje současné trendy.

V empirické části pak autor vychází z poznatků získaných při vypracování teoretické části této práce, jež doplňuje o analýzu a vyhodnocení současné komunikační strategie, a především dále o vlastní návrhy na aplikaci změn, jejichž výsledkem je návrh nové dílčí komunikační strategie společnosti The LEGO Group. Cílovou skupinou pro B2C (Business to Consumer) komunikaci společnosti jsou v tomto kontextu myšleny děti obou pohlaví ve věku 6 až 12 let, žijící ve vybraných trzích regionu REEMEA (Rusko & Střední a Východní Evropa & Blízký východ & Afrika).

Marketingová komunikace vůči dětem jako cílové skupině je silně regulovaná, je tedy možné využívat pouze určité kanály, a především upravit sdělení tomu, aby vyhovovalo regulacím i kritériím odpovědné společnosti, respektující bezpečnost dětí na internetu a ochranu dobré pověsti značky. Autor se tedy zaměřuje na omezený počet nástrojů a kanálů, které je společnost The LEGO Group schopna ve své marketingové komunikaci využívat.

K vyhodnocení jejich efektivity je také nutno přistupovat s ohledem na daná omezení. Jelikož je sběr dat u této cílové skupiny značně legislativně limitován, není možné využít přesné demografické identifikace příjemce sdělení a exaktního doměření dopadu jednotlivých kanálů a nástrojů komunikačního mixu.

Společnost a autor jsou omezeni na využití modelu AIDA na základě pravidelného marketingového výzkumu prováděného na cílové skupině v regionu, a to v upravené formě. S ohledem na jednotlivé kanály digitální marketingové komunikace má společnost k dispozici data pouze k určitým fázím znázorněným v původní koncepci modelu AIDA.

Na základě výsledků jednoho z každoročních marketingových výzkumů je společnost schopna s rozdělením na jednotlivé digitální kanály marketingové komunikace určit tzv. Awareness score (z anglického Skóre povědomí o značce). Tento ukazatel zobrazuje, pomocí kvantitativního dotazníkového šetření na reprezentativním vzorku (N = 7088), procentní podíl cílové skupiny (děti 6-12 let), kteří získali povědomí o značce a jejích produktech na základě komunikace společnosti na jednotlivých digitálních kanálech. V případě této práce se jedná o první z vyhodnocovaných a porovnávaných metrik, formující zhodnocení současného stavu a následná doporučení pro novou strategii.

Zkoumané kanály digitálního marketingu jsou v tom případě následující:

- LEGO digitální reklama
- Videá na YouTube
- LEGO video obsah na mobilním zařízení či tabletu
- Hraní LEGO digitálních/video her
- Lego.com
- LEGO TV seriál
- LEGO Life aplikace

Zájem (z anglického Interest) a Touha (z anglického Desire) nejsou v současných podmínkách společnosti měřeny v souvislosti s jednotlivými kanály digitální marketingové komunikace.

Dalším krokem, který je schopna společnost měřit a jenž je kritériem pro vyhodnocení současné situace a návrhu nové strategie je robustní model, využívající kvantitativní výzkum zmiňovaný v části Awareness a tvrdá data reportovaná z digitálních kanálů. Na základě algoritmu umělé inteligence jsou tyto datové body zpracovány do výsledného podoby. Model je vytvořen externí agenturou (autor nemá přístup k přesné metodice výzkumu a modelu, jedná se však o váženou instituci a dlouhodobého partnera, jehož výsledky považuje za směrodatné). Výsledný model nabízí interpretaci vypovídající o dopadu jednotlivých kanálů digitální komunikace na výsledné prodeje. V tomto výzkumu a této diplomové práci jsou data prodeje reportována jako Consumer Sales (Spotřebitelské tržby). Jedná se o úroveň prodeje, beroucí do úvahu poměr tržeb, pocházející z komunikace distributorů vůči koncovým zákazníkům a například obecném, již historicky daném, povědomí a poptávce, které nejsou podníceny současnou marketingovou komunikací zkoumané společnosti. Po očištění těchto vlivů je možné výslednou část tržeb přiřadit zkoumaným kanálům digitální marketingové komunikace, a na základě toho vyhodnotit, jak je tato komunikace úspěšná.

Na základě těchto dat pak autor provádí dodatečnou analýzu, beroucí do úvahu také míru investic do jednotlivých nástrojů komunikace, a vyhodnocení, jehož výsledkem jsou doporučení a návrh nové strategie zkoumané společnosti The LEGO Group v oblastech specifikovaných výše.

### **3 Teoretická část**

V této části autor pracuje s již existujícími poznatky, které se týkají tématu této diplomové práce. Autor tím objasňuje danou problematiku a dává podklad k dalším částem této práce v logické posloupnosti.

#### **3.1 Marketingová komunikace a její pojmy**

Aby byla problematika zpracována skutečně komplexně, autor se nejdříve zaměřuje na definici marketingu jako vědní disciplíny. Je to nutný teoretický základ pro následná témata, zároveň pak podtrhuje důležitost dané práce a celkové problematiky, především z pohledu dnešních společností, ale i vědecké komunity.

Lidé často zaměňují činnosti Marketingu a Obchodního oddělení, cílem této kapitoly je tedy i jasně definovat oblasti marketingu a jeho účel.

Definice marketingu se v průběhu let značně vyvíjela. Ačkoliv počátek marketingu můžeme najít již v dobách Antiky, jako první definice se všeobecně uznává ta od Adama Smithe z roku 1776: „*Jediným účelem a smyslem veškeré výroby je přece spotřeba; a zájmů výrobce se má dbát potud, pokud to vyžadují zájmy spotřebitele.*“ (Smith, 2016).

Pro dnešní potřeby jsou však vhodnější definice pozdějšího znění, jako první autor považuje za nezbytnou definici Philipa Kotlera, který byl velkou postavou růstu marketingu ve 20. století. Philip Kotler definuje marketing jako: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“ (Kotler, 1991).

Poslední definicí pro získání základní představy je nová definice Amerického Marketingové asociace: „*Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a rozšiřování myšlenek, zboží a služeb za účelem vyvolání směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizace.*“ (AMA, 2017).



Marketingový proces pak obsahuje řadu pojmů, které mají své specifické pořadí a prostupují všemi odděleními a procesy dané společnosti. Dle Kotlera (1991) je „základním“ kamenem celého marketingu Potřeba a požadavek klienta. Potřeby členů dnešní společnosti jsou značně odlišné od potřeb, které měli naši předci. Obecně můžeme říci, že lidská potřeba vzniká, pokud má jedinec pocit nedostatku v některém ze základních uspokojení. Ač základní potřeby jako potrava či potřeba příbytku jsou v teorii stejné jako před několika stovkami let, v praxi jsou konkrétní požadavky většiny populace vyspělých zemí světa podstatně komplexnější než tomu bylo kdysi. Požadavkem tedy nerozumíme jakkoukoliv potravu za účelem zahnání hladu, ale konkrétní pokrmy, které nám chutnají. Co se pak zásadně liší jsou potřeby a požadavky s nižší existenční prioritou, které se pojí s dnešní konzumní společností. Luxusní statky rozhodně nejsou nezbytné, ale status a pocit, který nám dávají, se v současné době zdá být skoro stejně důležitý jako základní potřeby.

Na základě potřeby a požadavků klienta tedy vzniká výrobek, který je má uspokojit. Nemusí to být pouze produkty fyzické, stejně tak dokáží potřeby uspokojit služby, případně produkty virtuální. V této fázi je zásadní, aby hlavní roli nehrál výrobek samostatný, ale služba, kterou produkt nabízí a přímo uspokojuje spotřebitelovou potřebu a požadavky.

Jenže v dnešní době si spotřebitel může vybrat mezi mnoha výrobky. Některé jsou rozdílné funkčně, jiné z pohledu designu, některé výrobky jsou pak na první pohled shodné úplně, a roli hraje cena nebo preference konkrétní značky. Obecně vzato můžeme říci, že spotřebitelé si výrobek vybírají podle toho, který vyhodnotí jako ten s největší Hodnotou. Málokdy je spotřebitel schopen na trhu najít skutečně ideální výrobek, ve většině případu je tedy potřeba seřadit alternativy právě podle poskytnuté hodnoty. Do toho ale samozřejmě vstupuje i cena, spotřebitel je tedy většinou nucen poměřovat náklady výrobku proti uspokojení, které mu přináší.

Když si spotřebitel vybere výrobek, která má pro něj nejvyšší hodnotou, nastává okamžik směny. Dnes si již většina populace není schopna výrobky opatřit samovýrobou, přistupuje se tedy ve většině případů právě ke směně. Směna je charakterizována jako: „...*akt získávání žádoucího výrobku od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku*“ (Kotler, 1991). Směna je zásadním pojmem marketingu, autor tedy považuje za nutné definovat situaci, které musí být splněny, aby ke směně mohlo dojít.

Dle Kotlera (1991) musí být splněno pět podmínek:

*„Musí být alespoň dvě strany*

*Každá strana má něco, co by mohlo mít hodnotu pro druhou stranu.*

*Každá strana je schopná komunikace a dodání.*

*Každá strana má svobodu přijmout nebo odmítnout nabídku.*

*Každá strana se domnívá, že je odpovídající nebo žádoucí jednat s druhou stranou.“*

Pokud jsou tyto podmínky splněny, pak existuje vhodné prostředí pro směnu. Pokud se všechny strany dohodnou na odpovídajících podmínkách, pak je možné provést transakci. To je upraveno konkrétní právní úpravou. Tím však vztah nekončí. V dnešním prostředí společnosti zákazníci očekávají také odpovídající následnou péči, servis a další služby, kterými se budují dlouhodobé pozitivní obchodní vztahy. Je to stav, kdy jsou všechny strany spokojeny a vztah nekončí první transakcí, ale následují další prodeje, budování značky přes doporučení atd. To by vždy mělo být hlavním cílem společnosti, která usiluje o dlouhodobý úspěch.

Aby mohla už zmíněná směna proběhnout, je třeba, aby strany měly možnost se někde potkat. Takovému prostředí se říká trh. Jedná se o místo, kde se setkávají strany, které něco poptávají se stranami, které naopak něco nabízejí.

Na takovém trhu pak vznikají vztahy, kdy jedna strana usiluje o potenciální transakci aktivněji než ta, která je na trhu poptávajícím. Aktivnější strana se pak stává obchodníkem, který právě také díky marketingové komunikaci ovlivňuje druhou stranu, tedy zákazníka, aby se rozhodl právě pro jeho výrobek a ne pro výrobek konkurence.

### **3.1.1 Životní cyklus produktu**

Pozice výrobku v životním cyklu produktu je hlavní faktor pro zvolení vhodných marketingových i dílčích komunikačních strategií a cílů. Ke každé fázi životního cyklu produktu a s ním spojenými potřebami a potenciálu produktu se hodí různé přístupy, výběr kanálů apod. (Pelsmacker, 2003).

Jakubíková (2013) dále uvádí, že v běžném tržním prostředí jsou produkty vždy přítomny v jedné ze 4 fází a v předem daném pořadí jimi procházejí. Každá fáze poskytuje rozdílné příležitosti, ale zároveň představuje i rozdílné hrozby, ohrožující ziskovost produktu. S tím souvisí i rozdílné konkurenční klima přítomné v odlišných fázích životního cyklu produktu. Z tohoto důvodu jsou marketingové strategie v průběhu života produktu proměnné, zajišťující maximální plnění dlouhodobých a střednědobých strategických cílů společnosti. Délka celého cyklu i jednotlivých fází se zásadně liší u jednotlivých produktů, ale také mezi různými obory, či trhy. Především díky neustálému technologickému vývoji se délka celkového životního cyklu produktu obecně zkracuje, ač to samozřejmě neplatí u všech výrobků.

Jednotlivé fáze životního cyklu produktu se dají v krátkosti charakterizovat jako:

#### **Fáze zavedení**

Fáze zavedení, která je 1. fází, začíná okamžikem, kdy je produkt uveden na trh, tedy zpřístupněn potenciálním zákazníkům, a to i formou předprodeje. Tímto momentem typicky začíná i firemní komunikace, která má za úkol tento nový, zákazníkům prozatím neznámý produkt představit. V tento moment se neočekávají velké prodeje a společnost naopak vynakládá velké prostředky na jeho propagaci. Tato fáze je vždy pro společnost nebezpečná, jelikož není jisté, že se produkt na trhu ujme a vždy hrozí možnost ztráty již investovaných prostředků. Ve snaze tomu předejít je pro podnik zásadní, aby na základě prvních reakcí produkt neustále vylepšoval, odstraňoval prvotní chyby, ale stejně tak pracoval na zlepšení a zefektivnění výroby, spolupráci s dalšími stranami jako jsou dodavatelé a odběratelé, v tomto případě myšleno distributoři (Jakubíková, 2013).

Pelsmacker (2003) dodává, že v této první fázi je hlavním cílem komunikace vytvoření potřeby pro kategorii, respektive objasnění potenciálním zákazníkům, které z jejich konkrétních potřeb tento produkt uspokojuje. A s tím pak související již zmíněné zvýšení povědomí o produktu a prohloubení jeho znalosti v rámci cílové skupiny.

### **Fáze růstu**

2. fází v životním cyklu produktu je fáze růstu. Je pro ni typický výrazný růst objemů prodeje, rozšiřování poptávky po produktu od dalších skupin zákazníků, zároveň však růst konkurence, vstup dalších hráčů na trh a boj o pozici na trhu. Z tohoto důvodu je potřeba zvolit strategie, které posilují preferenci značky tím, že ve své komunikaci společnost bude jasně diferencovat své produkty a svou značku od nabídky konkurence. Snahou je umístění značky do mysli zákazníků jako výjimečnou (Jakubíková, 2013).

Pelsmacker (2003) doplňuje, že společnosti v tuto chvíli mimo už zmíněnou komunikaci také typicky stále investují velké prostředky do dalšího zlepšení výroby, souvisejících procesů, nabídky pro distributory apod.

### **Fáze zralosti**

3. fáze, označovaná jak fáze zralosti, tak i dospělosti, se vyznačuje pokračujícím bojem s konkurencí. V tuto chvíli se ale konkurence, respektive počet konkurentů, již nezvětšuje. Přítomné společnosti se snaží o maximální podíl na již vyzrálém trhu, k čemuž se znovu vážou rozdílné komunikační strategie a výběr jednotlivých kanálů. Nejen výběr, ale také poměr investovaných prostředků do jednotlivých kanálů. Inovace v tuto chvíli již nejsou typicky tak drastické, ale společnosti se často stále snaží získat určitou konkurenční výhodu mírnou inovací a rozvojem svých produktů (Pelsmacker, 2003).

Výše tržeb je v této většinou nejdelší fázi již poměrně vyrovnaná, nejsou typické ani velké růsty, ani velké poklesy. Společnosti na tuto situaci často také vedle již zmíněných komunikačních strategií reagují snížením ceny (Boučková, 2011).

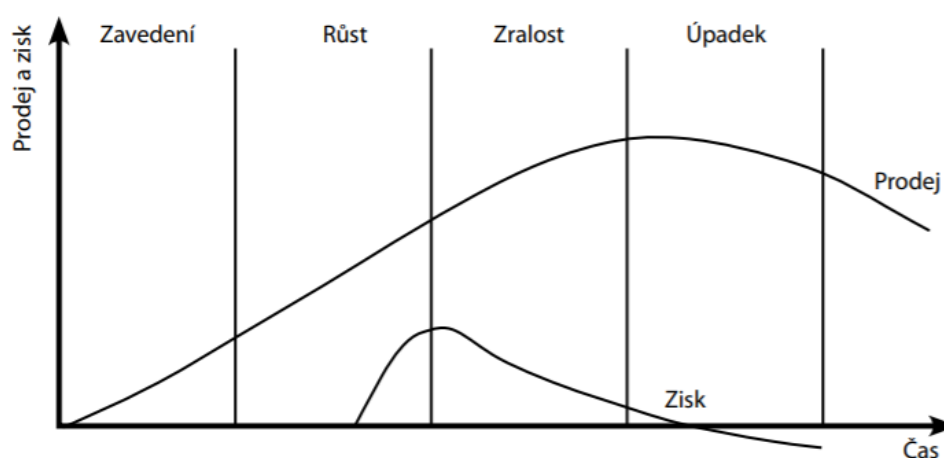
## Fáze poklesu

Poslední 4. fází je fáze poklesu. Někdy také označovaná jako fáze ústupu. Z počátku je možné ještě těžit z přítomnosti na trhu. Podniky se tedy snaží podporovat prodej ještě výraznějším propagováním určitých slevových akcí a například soutěží. Celkové tržby ve výsledku lze totiž ovlivnit také frekvencí užívání. Samozřejmě je ještě možné produkt upravovat, či se snažit uspokojit dodatečné potřeby zákazníků, což je nutno komunikovat. Možný je i přesun na nové trhy ve snaze získat odlišné cílové skupiny. Ke konci této fáze však, jelikož tržby už nerostou, naopak většinou podstatně klesají, se společnosti snaží minimalizovat své ztráty či odejít z trhu bez utrpení finanční újmy (Pelsmacker, 2003).

Foret (2011) ještě doplňuje, že v této fázi obvykle již nemá smysl investovat do propagace, až na výjimky uvedené výše. Je důležité koordinovat výroby, sklady a distribuci tak, aby se výrobky doprodaly. Společnosti souběžně typicky již zavádějí novinku na trh, která je nástupcem předchozího produktu. Představuje jeho vylepšení, ideálně však navazující na důvody úspěchu předchozího modelu. Není v zájmu společností nechat trh neobsazený, proto již dlouho před úplným vystoupením produktu z nabídky pracují úplně stejným způsobem na zavedení produktu nového.

Níže jsou tyto fáze zobrazeny graficky, dávají do souvislosti vývoj času a objemu tržeb. Doplnující metrikou je v následujícím zobrazení i vývoj zisku společnosti z prodeje tohoto výrobku (Obrázek č. 1).

Obrázek 1 - Stádia životního cyklu produktu



Zdroj: Foret, 2011

### 3.2 Cílové skupiny

Lidé jsou ze zásady odlišní ve svých potřebách a návycích. Stejně tak jsou odlišná města, kde žijeme, a kultury, z nichž pocházíme. Pro společnosti je výhodnější se ve většině případů soustředit na určitou část trhu, kde mají její produkty a výrobkové řady největší šanci na úspěch (Foret, 2011).

Společnosti při prodeji svých produktů mají v zásadě 2 základní možnosti. Mohou buď pomocí jednoho marketingového mixu komunikovat svoje produkty s celým trhem, tedy nedělat mezi zákazníky žádné rozdíly. Druhou možností je pak rozdělit trh na menší skupiny zákazníků, kterým poté upravují své marketingové strategie a komunikaci (Světlík, 2008).

Prvnímu přístupu se říká *tržně nediferencovaný marketing*. Pokud společnost nabízí pouze jeden produkt, přistupuje pak k hromadnému, nebo masovému marketingu, kdy na trhu oslovuje všechny zákazníky. Zároveň se do tržně nediferencovaného marketingu řadí i situace, kdy společnost vyrábí dva či více produktů, které se mohou lišit vlastnostmi, zpracováním či kvalitou. Stále se však využívá jednoho způsobu nabízení produktu, například tedy pomocí jednoho komunikačního mixu (Pelsmacker, 2003).

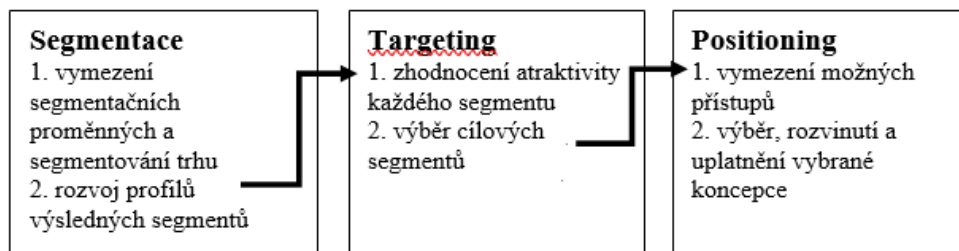
Nebo se mohou společnosti soustředit na užší okruh zákazníků, kterým poté svou skladbu marketingového mixu upravují na míru. Děje se tak v případech, kdy jsou zákazníci velmi odlišní ve svých potřebách, životním stylu a nákupním chování. Společnost se v tomto případě snaží oslovit pouze určitou část trhu, kterou vyhodnotí jako nejperspektivnější. Tyto zákazníky zařazuje do větších skupin, zvaných *segmenty*, a těmto skupinám pak upravuje svůj marketingový mix. Tomuto přístupu se říká *cílený marketing* (Světlík, 2008).

V cíleném marketingu společnost rozpozná větší tržní segmenty, a poté se ve svých marketingových snaženích soustředí na 1 nebo více z nich. Každému z nich pak vyvíjí marketingovou strategii na míru (Kotler, 1991).

Kotler (1991) dále pokračuje, že tento proces se nazývá STP, jenž je akronymem pro jednotlivé kroky tohoto procesu. Jedná se o kroky *Segmentace – Targeting – Positioning*.

Proces tržní segmentace, zacílení (z anglického „targeting“) a umístění (z anglického „positioning“) zobrazuje obrázek č. 2 níže.

Obrázek 2 - Proces STP



Zdroj: vlastní zpracování podle Kotler (1991)

### 3.2.1 Segmentace

Jak již bylo zmíněno výše, žádný trh není plně homogenní. Naopak jsou na něm přítomny různé skupiny spotřebitelů, proto je obvykle nutné provést segmentaci trhu. V tomto procesu společnost sdružuje spotřebitele do homogennější podskupin, a to s využitím jejich znalosti, jenž ústí v nutnost rozřídění na základě řady znaků, které mají vliv na jejich nákupní chování (Boučková, 2011).

Pelsmacker (2003) dodává, že proces segmentace v ideálním případě vede k vytvoření skutečně homogenních podskupin, které typicky reagují stejným způsobem na tržní podněty.

Kotler (1991) upřesňuje, že tyto subskupiny se od sebe mohou lišit svými zájmy, demograficky, místem jejich bydliště, kupní silou, postoji a zvyky. Tím, že společnost vezme všechny tyto faktory do úvahy, vzniká na základě jejich kombinace definice segmentu. Jednotlivé faktory jsou:

- Geografické
  - Oblast, velikost okresu, velikost města, hustota zalidnění, podnebí
- Demografické
  - Věk, pohlaví, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, příjem, povolání, vzdělání, náboženství, rasa, národnost
- Psychografická
  - Sociální třída, životní styl, osobnost
- Behaviorální
  - Příležitosti, užitky, uživatelský status, stupeň používání, status věrnosti, stupeň připravenosti, postoj k výrobku

Pelsmacker (2003) ještě udává požadavky, jenž musí být splněny pro efektivní segmentaci, tedy specifikaci profilu každého segmentu:

- Je potřeba, aby byl segment měřitelný. Společnost musí mít možnost sama nebo s pomocí partnerů shromažďovat relevantní informace o jeho členech. Jedná se o informace udávající rozměr, složení a kupní sílu každého spotřebitele v této homogenní skupině.
- Segment musí být v dostatečné velikosti, aby bylo možné ho oslovit pomocí marketingových nástrojů a výsledná kampaň byla efektivní.
- Segment musí být dostupný a akceschopný vzhledem k cílům. Pracovníci marketingového oddělení musí mít schopnost svá sdělení potenciálním zákazníkům v rámci marketingových kampaní předat. Musí být tedy i schopni identifikovat místa a kanály, kde mohou tuto skupinu zasáhnout marketingovými akcemi.



Se znalostí těchto požadavků se samotný proces segmentace dělí na několik fází, které se dějí v přesné posloupnosti. Boučková (2011) na rozdíl o Kotlera rozpoznává 3 fáze:

1. Výběrové šetření spotřebitelů
2. Formování jednotlivých segmentů
3. Stanovení profilu každého segmentu

V 1. kroku, tedy výběrovém šetření spotřebitelů, se společnost snaží získat přehled o znacích, které spotřebitele charakterizují. Dále o jejich motivacích, postojích a chování, jak je popsáno výše.

V 2. kroku, kterým je formování jednotlivých segmentů, společnost analyzuje výsledky z 1. kroku a na základě těchto informací formují jednotlivé segmenty. Formují je tak, aby byl každý z nich vnitřně homogenní a z vnějšího pohledu se od všech ostatních odlišoval, co nejvíce je to možné.

V posledním, 3. kroku společnost stanoví podrobný profil každého z vytvořených segmentů pomocí kombinace faktorů z 1. kroku a jejich následné analýzy. Je ale ještě potřeba těmto segmentům stanovit, nebo alespoň odhadnout velikost.

### **3.2.2 Targeting**

Z procesu segmentace obvykle vyplyne velké množství podskupin, které byla společnost schopna identifikovat. Neznamená to však nutně, že všechny tyto skupiny jsou pro podnik atraktivní. Je potřeba provést analýzu atraktivnosti, vybrat jednu nebo více vhodných skupin. U těchto skupin může společnost uplatnit své silné stránky a je pro ni výhodné se na ně ve svém marketingovém snažení zaměřit (Pelsmacker, 2003)

V praxi to u společností znamená, že společnosti mají zjednodušeně řečeno pouze 2 možnosti. Ve výsledku se zaměřují na 1 nebo více segmentů najednou. Pokud je segmentů více, každému z nich je třeba vytvořit rozdílný marketingový mix, a to i pokud se jedná pouze o 1 konkrétní výrobek společnosti (Světlík, 2008).

Kotler (1991) dodává, že ač firma může vybrat těchto segmentů celou řadu, je také potřeba rozhodnout, v jak velké míře se každému z nich věnovat. Investice ve formě reklamy atd. jsou typicky nerovnoměrně rozloženy podle očekávání, které společnost od jednotlivých segmentů má. Je nutné brát do úvahy náklady a potenciální ziskovost daného segmentu. Při zmíněném hodnocení je potřeba brát do úvahy 3 faktory:

1. Velikost a růst segmentu
2. Strukturální přitažlivost
  - a. Hrozba silné rivality
  - b. Hrozba nové konkurence
  - c. Hrozba nahraditelnosti výrobku
  - d. Hrozba rostoucí síly zákazníků
  - e. Hrozba rostoucí moci dodavatelů
3. Cíle a zdroje firmy

Autor níže popisuje tyto faktory ve větším detailu.

### **Velikost a růst segmentu**

Světlík (2008) udává, že i dnes malé trhy mohou mít obrovský potenciál v budoucím vývoji. Pokud se očekává rychlý růst tohoto trhu, je to pro společnost velkým příslibem.

Kotler (1991) popisuje, že kromě malých trhů s potenciálem rychlého růstu je také dobré se zaměřovat na již existující velké trhy, kde se hromadí množství kapitálu. U těchto trhů je také potřeba sledovat trend upozorňující na jejich budoucí růst či ztrátu. Řada malých společností je však od vstupu na velké trhy odrazena vysokými vstupními náklady, i hrozbou negativní finanční situace v dlouhodobém měřítku, jelikož na svoje marketingové aktivity musí vynakládat podstatně větší prostředky než na malém trhu.

Světlík (2008) dodává, že zmíněné charakteristiky vytváření hodnoty segmentu, jež je jedním z ukazatelů ekonomického zhodnocení návratnosti investice.

## Strukturální přitažlivost

Kotler (1991) udává, že velikost a růst segmentu nejsou jedinými faktory, na které musí firma v hodnocení segmentů hledět. Stejně tak důležitá je i strukturální přitažlivost, která je také podstatným faktorem při zhodnocení ziskovosti daného segmentu na trhu. Stejně jako růst trhu bere tento faktor do úvahy dlouhodobost prosperity společnosti v tržním segmentu. Porterův model pěti sil popisuje 5 vlivů, které ovlivňují dlouhodobou atraktivitu jednotlivých segmentů i celého trhu.

Zmíněnými vlivy jsou dle (Porter, 1985) následující.

*Hrozba silné rivalry* je silou, která způsobuje, že segment není atraktivní, pokud už je na něm přítomno mnoho silných konkurentů. Když není trh rostoucí, tato situace je ještě nebezpečnější. Pokud má společnost vysoké fixní náklady a musí případně překonat velké výstupní bariéry, kapacita se zvyšuje skokově. Stejná situace platí, pokud mají konkurenti velký zájem zůstat v daném segmentu aktivní. Společnosti pak mezi sebou bojují v cenových válkách, nutnosti inovovat a mít větší a lepší reklamu než konkurenti.

*Hrozba nové konkurence* je faktor, který říká, že segment není atraktivní, tudíž je možné očekávat vstup nových a silných konkurentů, kteří přijdou s dodatečnou kapacitou a zdroji. Dá se očekávat jejich usilování o podíl na celkovém trhu. Toto je aktuální, především pokud jsou vstupní bariéry nízké a odpor stávajících firem je také malý. Při obecném hodnocení atraktivity odvětví je nutné brát v potaz především výši vstupních a výstupních bariér. Společnost, která na trhu již působí má obecně vzato z tohoto hlediska největší šanci, tedy segment je nejatraktivnější, pokud jsou vstupní bariéry co nejvyšší a výstupní co nejnižší.

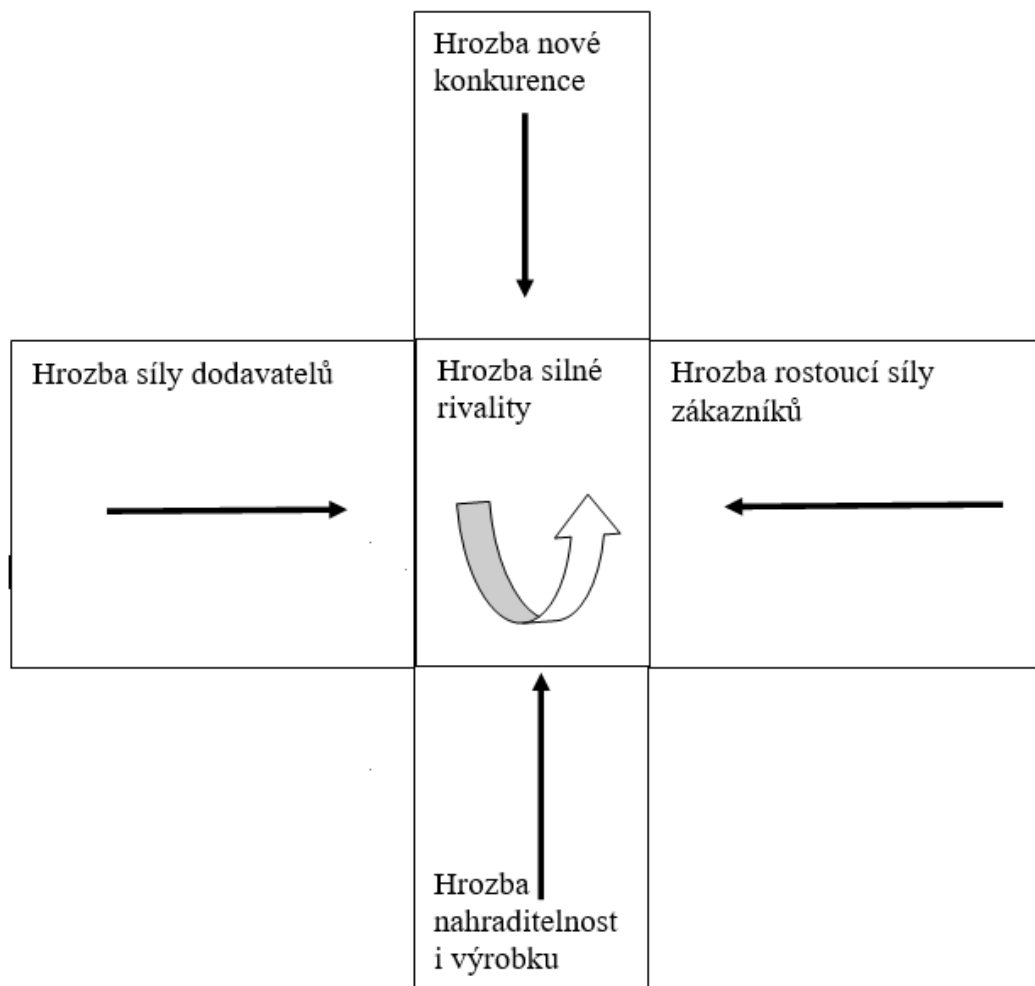
Hrozba nahraditelnosti výrobku říká, že daný segment je nejméně atraktivní, pokud existuje reálná šance na to, že se výrobek stane zastupitelným. Pokud je na trhu k dispozici mnoho substitutů, omezuje to možný vznik z prodeje v tomto segmentu. Společnost musí aktivně sledovat cenový a technologický vývoj u svých konkurentů na trhu substitutů, protože se jedná o potenciální důvod pro snížení cen, a tedy i výsledných zisků.

Hrozba rostoucí síly zákazníků je poslední z pěti sil, které Porter (1985) popisuje. Když jsou zákazníci v situaci, kdy mají velkou moc při vyjednávání se společností. V jejich zájmu je samozřejmě nakupovat za co nejmenší ceny a zároveň dostávat zboží v lepší kvalitě. Požadují i další a další služby navíc. Tato situace pak vytváří souboj mezi konkurencí, kteří musí těmto požadavkům alespoň do určité míry vyjít vstříc, a to snižuje zisk všech společností na trhu. Odpovědí na tuto hrozbu je mít tak nadřazenou a neodolatelnou nabídku, kterou kupující nemůžou odmítnout a nabídku bez výhrady akceptují.

Hrozba rostoucí moci dodavatelů je 5. a poslední síla v Porterově modelu. Popisuje vliv síly dodavatelských firem, mezi něž patří finanční instituce, odbory, dodavatelé materiálů, surovin, externě dodávaných služeb apod. Pokud mají dodavatelé dostatečnou sílu ve vyjednávání, může to způsobit růst cen jimi dodávaných prvků, snížení jejich kvality nebo kvantity, což neodpovídá potřebám společnosti. Pokud je na dodavatelském trhu malá konkurence, dodavatelé tvoří odpory a spolky, nebo není možné využívat substituty, hrozba této síly je pro společnost nejvyšší. Ideální ochranou jsou dobré vztahy se všemi dodavateli, ale stejně tak budování záložních řešení a komplexních dodavatelských sítí.

Vztah a působení těchto pěti sil podle Portera (1985) je vidět na obrázku č. 3 níže.

*Obrázek 3 - Pět sil ovlivňujících strukturální přitažlivost segmentu*



Zdroj: vlastní zpracování podle Porter, 1985

## Cíle a zdroje firmy

Dle Kotlera (1991) i za splnění dvou předcházejících podmínek, kterými jsou odpovídající velikost a růst segmentu a jeho strukturální přitažlivost, se ještě stále nemusí jednat o ideální segment pro působení segmentu. Posledním faktorem, který musí společnost vzít do úvahy, jsou cíle a zdroje firmy. To vše vychází ze strategických cílů, které má společnost stanovená. Dlouhodobé plány by vždy měly být nadřazeny krátkodobým příležitostem.

Veškerá činnost firmy by měla směřovat k naplnění již stanovených hlavních cílů. Důležitým faktorem, jež musí společnost ověřit, je zda má pro úspěšné působení na daném segmentu dostatek zdrojů. Jedná se o míru odbornosti uvnitř organizace, kompetence a schopnosti vytvořit výhodu, jež by jí zajistila vysokou ziskovost v daném segmentu.

Foret (2011) říká, že na základě kroků, které autor této diplomové práce popsal výše, podnik rozhodne o *pokrytí trhu*. Tento pojem označuje rozhodnutí společnosti o výběru segmentů, kterým se bude věnovat a jakým způsobem na nich bude působit.

Pelsmacker (2003) uvádí, že analýza a vyhodnocení tří faktorů uvedených výše pak určuje finální výběr tržního segmentu, na který se bude společnost zaměřovat. Je možné být tržně koncentrovaný, nebo naopak tržně diferenciovaný. Autor níže popisuje z toho plynoucí strategie tržního zacílení. Jedná se o následující strategie výběru tržního segmentu či segmentů:

- Zaměření na jeden segment
- Selektivní specializace
- Výrobní specializace
- Tržní specializace
- Plné pokrytí trhu

Se stejným konceptem pěti možných strategií pracuje i Kotler (1991), který je specifikuje takto.

*Zaměření (soustředění) na jeden segment* – Firma se rozhodne působit pouze na jednom segmentu, a tomu pak přizpůsobí svůj marketingový mix. Nebezpečím této strategie je, že pokud snažení společnosti nevyjdou, nebo se trh bude vyvíjet nečekaně stagnujícím nebo negativním směrem, společnost riskuje takřka všechno. Bude minimálně chráněná před konkurenty, působící ve stejném segmentu.

*Selektivní specializace* – V této strategii na základě výše popsaných analýz hodnotí několik různých segmentů jako atraktivní. Jedná se o naprosto oddělené entity, ale každá z nich jednotlivě slibuje potenciální zisk. Pokud se situace změní v jednom segmentu, případné ztráty nebo náhrada zisku se dá kompenzovat snažením v ostatních segmentech.

*Výrobová specializace* – Pokud společnost disponuje pouze jedním produktem, ale chce ho nabízet v různých tržních segmentech. Určité produkty se dají například prodávat široké veřejnosti i specializovaným institucím a vládním subjektům.

*Tržní specializace* – Situace opačná vůči výrobové specializaci. Podnik disponuje několika různými produkty, které však nabízí zákazníkům jednoho tržního segmentu.

*Plné pokrytí trhu* – Strategie označující snahu o maximální pokrytí co nejvíce tržních segmentů. Společnost cílí na všechny skupiny zákazníků, a využívá k tomu celou škálu produktů, které nabízí. Jedná se obvykle o velké společnosti u nezbytných či běžných statků, které si své zákazníky najdou ve všech cenových relacích a potřebách.

Podle Foreta (2011) jsou však jen 3 základní strategie pokrytí trhu. Jedná se o následující:

- Strategie *nediferenciovaná* – Jedná se o situaci, kdy podnik nabízí celému trhu jeden stejný produkt. Pokud je trh dostatečně velký a ještě málo nasycený, využití této strategie má svůj význam. Podnik se tak ocitne v ideální situaci, jelikož ve stejné sérii za nulové dodatečné náklady produkuje velké množství výrobků, a to za stejnou cenu. Tato situace je však spíše teoretická, protože je možná jen u statků nutných, a to ještě za předpokladu minimálních tlaků konkurence. Dále pak na B2B trhu, pokud společnost díky svému technologickému postupu nebo jiným přednostem nabízí produkt, který je skutečně zásadně odlišný od konkurence.
- Strategie *diferencovaná* bere do úvahy výběr ne pouze jednoho, ale několika segmentů, na které se společnost zaměřuje. V těchto segmentech působí současně, a zároveň pro každý vytváří jedinečnou nabídku. To sebou nese nutnost podstatných nákladů na vývoj, změny ve výrobě, odlišnou distribuci a v neposlední řadě také propagaci. Z těchto důvodů je to většinou možnost pouze velkých společností se silným zázemím a kapitálem.
- Strategie *koncentrovaná* je využívána hlavně ve chvílích, kdy má společnost omezené finanční zdroje, a musí se jasně vymežit. Jelikož společnost nemůže soupeřit o velkou část trhu s majoritními hráči, soustřeďuje svou snahu raději než na získání malé části velkého trhu a na získání podstatného tržního podílu na trhu malém. Jedná se o jednotlivé dílčí trhy, nebo například jenom o niku, která také bývá označovaná jako tržní výklenek. Takto zatím malý trh však má často velký potenciál k růstu a může se překlopit v trh velký, kde pak mají už zaběhnuté společnosti jasnou počáteční výhodu oproti nově vstupujícím.



### 3.2.3 Positioning

Jak uvádí Pelsmacker (2003), positioning značky nebo produktu podtrhuje jeho odlišnost od značky či produktu konkurentů, a to v podvědomí zákazníků daného segmentu. Je potřeba přihlídnout ke složitosti vnímání zákazníků, k jejich pocitům a dojmům ohledně dané značky a produktu. Je to z toho důvodu, že zákazníci v daném segmentu umisťují značky do specifických asociačních schémat.

Kotler (1991) označuje positioning jako: „*marketingové strategie pro odlišování a umísťování marketingové nabídky*“. Proces umísťování je dle něj takové pochopení nabídky společnosti a jejího vnímání, aby si cílový trh zvládl uvědomit a ocenit postavení daného podniku proti nabídce jejich konkurentů. K tomu je nutné znát definici hodnoty pro vybranou skupinu a vědět, jak mezi jejími členy probíhá výběr mezi nabízenými značkami. K tomu slouží jasná identifikace odlišností a výhod jejich produktů, doplňkových služeb, ale i příslušnosti ke značce a činnosti jejich zaměstnanců.

(Andres, 2018) pak dodává, že v momentě, kdy je určen segment či segmenty na zacílení, společnost si musí položit základní otázku, proč by si měli zákazníci vybrat zrovna naši značku či produkty. Je nutné, aby v těchto nabídkách viděli vyčnívající hodnotu, která je jedinečná a nadřazená nabídkám konkurentů. Vnímání hodnoty je u různých skupin, segmentů, jiné, a proto je potřeba je uzpůsobit společnostem vybrané cílové skupině či skupinám. Jak zákazníci vnímají značky a její produkty utváří výsledný úspěch či neúspěch.

## Strategie positioningu

Kotler (1991) pokračuje, že odlišení připadá v úvahu pouze v případě, kdy jsou splněny daná kritéria. Jedná se o:

- *Důležitost* – Odlišení od konkurence musí dostatečný počet zákazníků vnímat jako užitečné, jako něco, co jim přináší dodatečnou hodnotu.
- *Zřetelnost* – Pokud zákazníci budou vnímat stejné odlišení u konkurentů nebo pokud rozdíl v odlišení nebude na první pohled tak významný, tak se nedá hovořit o splnění kritéria.
- *Dokonalost* – Toto kritérium říká, že dané odlišení musí zákazníci vnímat jako jedinou či nejlepší možnost k dosažení žádaného užitku.
- *Sdělitelnost* – Společnost musí být schopna toto odlišení efektivně komunikovat se segmentem, který zprávu přijme tak, jak byla zamýšlena, a změnit to jeho myšlení.
- *Nenapodobitelnost* – Pokud jsou konkurenti schopni odlišení společnosti snadno napodobit nebo zkopírovat, ztrácí tím svůj význam.
- *Dostupnost* – Zákazníci musí být schopni si dané odlišení dovolit. Pokud podnik vytvoří dokonalý produkt, ale kupní síla segmentu na jeho zakoupení nestačí, odlišení je kontraproduktivní.
- *Ziskovost* – Vše, co společnost dělá, by mělo vést k dodatečnému zisku. Pokud je odlišení neekonomické, podnik tím sám sebe oslabuje.

(Ries, 2001) o procesu positioningu říká, že začíná produktem. Positioning však není odpověď na otázku co udělat s produktem, ale co udělat s myslí zákazníka. Jakým způsobem společnost umístí produkt do mysli vybraného segmentu tak, aby se odlišila od svých konkurentů. K tomu slouží následující 3 strategie:

1. strategie je snaha o posílení běžné pozice v mysli typového zákazníka. Společnosti často využívají prvek důvěryhodnosti a přikládají i reference na své konkurenty. Například prodejce elektroniky CZC sám hrdě komunikuje, že je dvojkou na českém trhu. Neshazuje se tím před vedoucí Alzou, ale upevňuje svou i tak silnou pozici na prvních místech v mysli zákazníků.

2. strategií je vyhledání ještě nevyužité díry na trhu, která pro společnost dle výše popsaných principů slibuje dostatečně velký počet zákazníků a potenciálního obsazení. Tato strategie stojí na principu, který říká, že pokud společnost nemůže své konkurenty porazit v jejich hře, může se vyplatit vytvořit hru svou.

3. strategií je snaha o změnu pozice či zrušení konkurenta. Společnosti ve své komunikaci často shazují konkurenty, podtrhující například to, že nejsou tím, za co je zákazník má. Může to být upozornění na skutečný původ produktu, jeho vlastnosti apod.

Kotler (1991) ještě doplňuje 4. strategií, kterou je strategie exkluzivních klubů. Pokud společnost efektivně komunikuje, že je součástí určité nejlepší, největší nebo nejúspěšnější skupiny společností, v mysli zákazníků tím automaticky získává na věrohodnosti.

### **3.3 Marketingový mix**

Po zvolení vhodné strategie positioningu je úkolem společnosti tuto strategii jasně a srozumitelně komunikovat se zákazníky vybraných cílových segmentů tak, aby podnik naplnil své strategické cíle.

Pracovník v marketingu má k dispozici celou řadu nástrojů, se kterými může pracovat. Cílem využití kombinace těchto nástrojů je snaha o určitou odezvu na cílovém trhu. Tyto nástroje se nazývají marketingový mix. Je více způsobů, jak na marketingový mix nahlížet, autor zde popíše alespoň některé z těch nejzákladnějších a nejvíce rozšířených konceptů. Tento model byl prý poprvé představen Neilem Bordenem v roce 1953, když tento koncept, který byl však ve skutečnosti převzat od Jamese Culitona, prezentoval Americké Marketingové Asociaci (Van Waterschoot, 1992).

Nestačí se věnovat pouze jedné oblasti marketingového mixu. Je nutné se věnovat simultánně všem, dodržovat jednotlivé vazby jednotlivých položek a ke všem přistupovat z toho pohledu, aby zákazníkovi dodávaly dodatečnou hodnotu (Foret, 2012).

### 3.3.1 4P

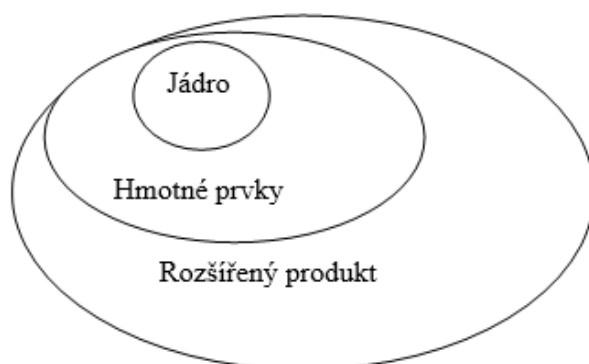
Konkrétní schémata využití teorie marketingového mixu byla sestavena mnoha odborníky, jediné, které se však již od začátku skutečně hojně rozšířilo a v původní podobě i v určitých rozšířeních se s ním pracuje dodnes, je to od McCarthyho z roku 1960.

#### **Produkt (z anglického Product)**

Jak uvádí Pelsmacker (2003), produkt sám o sobě obsahuje 3 vrstvy. Nemusí se nutně jednat jen o produkt hmotný, stejně tak se může jednat o produkt nehmotný, například službu (Obrázek č. 4).

- *Jádro* je ten nejzákladnější jedinečný užitek, který se prodává. Jedná se o unikátní prvek výrobku, o jeho specifickou pozici v mysli zákazníků. Přímou navazuje na marketingovou potřebu, představuje odpověď na poptávku, kterou uspokojuje (Foret, 2012).
- *Hmotné prvky* představují druhou vrstvu produktu. Představuje vlastnosti produktu, jeho design, úroveň kvality, nebo například jeho mnohočetné varianty. Stejně tak se týká balení produktu (Pelsmacker, 2003).
- *Rozšířený produkt* popisuje třetí vrstvu produktu. Obsahuje všechny další výhody, které zákazník získává při koupi produktu. Jedná se například o možnost záručního i pozáručního servisu, délka záruční lhůty, zákaznická podpora, vhodnost dopravy a instalace nebo například dodatečné informace a návody, jak produkt používat (Jakubíková, 2013).

Obrázek 4 - Vrstvy produktu



Zdroj:vlastní zpracování dle Pelsmacker (2003)

## **Cena (z anglického Price)**

Pelsmacker (2003) uvádí, že: „*Cena je jediným marketingovým nástrojem, který nic nestojí, naopak je zdrojem prostředků pro výrobu a marketingové aktivity*“.

Cena je ovlivněna řadou faktorů, a to jak interními, tak i externími. Z externího prostředí může na výši ceny působit například konkurence, zákazníci, charakter trhu, úroveň inflace a další. Interně se pak jedná například o cenovou politiku společnosti, naplnění jejich dlouhodobých i krátkodobých marketingových cílů, snaha o odlišení produktu a řada dalších (Jakubíková, 2013).

Dle Pelsmackera (2003) se do nástrojů marketingového mixu z pohledu ceny řadí vedle uvedené ceny i případné slevy, jaké podnik nabízí pro své zákazníky, úvěrové podmínky, délka platební lhůty a další různá zvýhodnění.

V některých případech může vysoká cena odradit od koupě. U produktů, kde je snadná substituce hraje cena jednu z hlavních rolí. Naopak u luxusních produktů se vysoká cena očekává. Nepředpokládá se, že by tyto produkty byly dostupné pro běžnou populaci. S koupí tohoto produktu zákazník získává určitý status, neplatí tedy pouze za nadstandartní materiály či kvalitu provedení, ale v řadě případů většinou také za značku. Užíváním tohoto produktu pak dává najevo, že si ho může dovolit (Foret, 2012).

## **Distribuce (z anglického Place)**

Prostřednictvím distribuce je společnost schopna řídit proces pohybu výrobku k zákazníkovi (Pelsmacker, 2003).

Mít kvalitně vytvořené distribuční kanály a tím snadný přístup k cílovému trhu je velice důležitou částí strategie společnosti. Z pohledu podniku je nutné vytvořit takovou distribuční strategii, která je pro podnik logisticky i nákladově výhodná (Jakubíková, 2013).

Jak uvádí Foret (2012), budování distribučních kanálů je velice časově, finančně i odborně náročné. Je nutné do něj zahrnout také pohled zákazníka, který autor popíše v následující podkapitole. Nejedná se pouze o přesun zboží z jednoho místa na místo druhé. Je nutné k celému procesu přistupovat komplexně a odbavit všechny jeho složky. Kroky, které je nutno brát v potaz jsou:

1. *Fyzická distribuce*, do které se řadí přeprava zboží, jeho skladování a s tím související řízení zásob v širším slova smyslu. Je nutné to vše provádět tak, aby byli prodejci schopni uspokojit požadavky zákazníků.
2. *Změna vlastnických vztahů*, při které díky směně může kupující užívat produkty, ať už předměty či služby, které ve svém procesu potřebují nebo chtějí mít.
3. *Doprovodné a podpůrné činnosti*, které pro společnost znamenají například koordinaci marketingových výzkumů, zajištění odpovídající propagaci zboží, finanční služby jako poskytování úvěrů či pojištění a zákaznický servis.

Pelsmacker (2003) dále podtrhuje důležitost spolupráce mezi jednotlivými články řetězce, jako jsou rozhodnutí a příprava vhodného prostředí pro umístění výrobků, diskuze o skladbě sortimentu a celkový rozvoj spolupráce na všech úrovních mezi výrobcem a distributory, například i vytváření nových prodejních cest jako je e-commerce.

### **Propagace (z anglického Promotion)**

Pojem propagace vychází z původního znění 4P, autor ale za vhodnější označení považuje pojem *marketingová komunikace*. Marketingový oddělení musí pracovat s mnoha různými nástroji, aby bylo dlouhodobě úspěšné, prodej a reklama jsou tedy opravdu jen pomyslnou špičkou ledovce.

Autor bude nástrojům marketingové komunikace, neboli komunikačním mixu, věnovat samostatnou podkapitolu, v tuto chvíli tedy uvádí pouhé definice a dává základní pochopení tohoto pojmu.

Pelsmacker (2003) uvádí, že marketingová komunikace je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Obsahuje v sobě všechny nástroje, které firma využívá ke komunikaci s cílovými skupinami. Snaží se tak podpořit image firmy a její výrobky. Zásadní je při sestavení kvalitního marketingové komunikace mít na paměti 2 zásady. První z nich je integrace. Kvalitní marketing je integrovaný, tedy všechny nástroje se kombinují ve snaze o konzistentní a ucelenou komunikaci. Jednotlivé nástroje nesmí být v zájmném konfliktu, a to na žádné úrovni marketingového ani komunikačního mixu. Tyto nástroje tvoří synergii, tedy užitek z nich pro firmu plynoucí je větší, než pouhý součet jejich dopadů jednotlivě. Díky tomu, jak se doplňují, firma získává inkrementální výhody plynoucí z jejich spojení.

Kotler (1991) zmiňuje, že cílovými skupinami nejsou pouze koneční uživatelé, neboli spotřebitelé, ale také prostředníci, jako například distributoři, a v neposlední straně také široká veřejnost. Firma také ideálně ovlivňuje, jak komunikují prostředníci se svými zákazníky a veřejností.

Foret (2012) doplňuje, že všechny nástroje propagace se dělí na 2 základní kategorie, a to:

1. nadlinkové komunikace (zkrátka ATL, z anglického above the line),
2. podlinkové komunikace (zkrátka BTL, z anglického below the line).

ATL, také označovaná jako masová komunikace, se vyznačuje velkými náklady na umístění ve sdělovacích prostředcích, také složitějším plánováním a následným vyhodnocováním její úspěšnosti. Jejím cílem je získat co největší zásah, tedy oslovit maximální možný počet potenciálních zákazníků v daném médiu. Nejznámějšími příklady masové reklamní komunikace jsou rádio, televize, reklama v kinech, články a promoční inzeráty v tištěných médiích, dále pak plakáty nebo billboardy jako součást venkovní reklamy (Nowak, 1994).

Oproti tomu BTL, historicky označovaná jako nemediální reklama, využívá „osobnějšího“ přístupu. Jejím cílem je nejen být schopen přesně zacílit na požadovanou cílovou skupinu, ale také například reklamu personalizovat. Zároveň je možné mnohem lépe vyhodnotit výsledek takového usílí. K tomu slouží například různé databázové systémy ve vlastnictví firem, umožňující uchování informací o zákaznících. Dále se využívají i data třetích stran, jako například Googlu nebo Facebooku. Obecně se jedná o podstatně levnější způsob a lépe kontrolovatelný způsob, jak provádět firemní komunikaci (Larry, 2014).

### 3.3.2 4C

Model 4P byl posléze také modifikován, aby reflektoval pohled zákazníka. Spokojený zákazník je základem každého úspěšného podniku, tento mix je tedy i dnes stále hojně užívaný a kombinovaný s originální verzí.

Dle autora tohoto řešení, všechny čtyři nástroje vychází z původního 4P, ale dávají stranou pohled společnosti, jako tomu je u původního schématu. Myšlenkou mixu je, aby se společnosti nejdříve zamysleli nad pohledem zákazníka, a až poté se snažili tam napasovat svá řešení. Autor zběžně popisuje všechna 4 C a dává je do souvislosti s již popsány nástroji z předchozí kapitoly.

#### **Řešení potřeb zákazníka (z anglického Customer solution)**

Jako protipól původního prvního P, kterým byl produkt, pojem Customer solution nabízí krok zpět. Je přežitkem představa o vytvoření produktu, který se hodí společnosti, a jeho následná propagace, či spíše vnucení zákazníkovi. V dnešní době každý úspěšný produkt musí reagovat na zákaznickou potřebu, musí tuto potřebu uspokojit. Zkoumání této potřeby by tedy vždy mělo být prvním krokem, následované vytvořením produktu, který si zákazník skutečně bude chtít koupit (Londhe, 2014).



### **Náklady pro zákazníka (z anglického Cost to the customer)**

Z pohledu zákazníka nejsou celkové náklady rovné prodejní ceně, což je tradiční pohled druhého ze čtyř P (Price = Cena). Do celkových nákladů z pohledu zákazníka se řadí také například hodnota jeho času a například pohonných hmot, které spotřebujete cestou do obchodu. Do této ceny vstupuje celá řada dalších faktorů, některé ke zmínce jsou například *cena za špatné svědomí*, pokud místo investování peněz do dětí zvolí koupi, ze které profituje pouze on. Pokud zákazník mění svého vyzkoušeného výrobce pro již využívané produkty, také to pro něj znamená určité navýšení ceny, například protože mění svoje zaběhnuté zvyky a musí se naučit nový postup (Lauterborn, 1990).

### **Pohodlí (z anglického Convenience)**

Způsob vyhledávání informací samotného produktu, zjištění informací o jednotlivých produktech, jejich porovnávání, vyhledání referencí i samotný prodej se s postupem času zásadně vyvíjí. Největším faktorem v tomto vývoji byl vznik internetu a následný rozvoj služeb s ním souvisejícím. Zákazník již dnes nemusí opustit svoje obydlí, aby všechny zmíněné kroky provedl. Není to tedy pouze jedno fyzické místo, jako v původním modelu, ale celý soubor faktorů, navázané na konkrétní oblast, které souvisejí s celým nákupním procesem (Londhe, 2014).

### **Komunikace (z anglického Communication)**

Komunikace z pohledu 4C je nejvíce podobná původní Propagaci z modelu 4P, ale také se nedá zaměňovat. Zatímco v klasickém pojetí propagace, společnost se snaží „přinutit“ zákazníka ke koupi, v pojetí 4C se jedná spíše o dialog. Společnost bere v potaz klientovi potřeby a podněty, a snaží se jim maximálně vyhovět. Bere v úvahu životní styl zákazníka, a na jeho míru tvoří následnou další komunikaci. Celkově můžeme hovořit o mnohem širším pojetí než v případě původního pojmu propagace. Cílem není pouze jeden nákup, ale vytvoření silného a dlouhodobého vztahu ke značce, která vyústí v opětovné prodeje nejen stejného či podobného produktu, ale i dalších produktů z portfolia společnosti, doporučování značky svým známým a další výstupy, trvale zvyšující hodnotu značky (Grönroos, 2006).

### **3.3.3 Integrovaná marketingová komunikace**

Termín IMC (akronym anglického Integrated Marketing Communication) označuje princip marketingové komunikace, ve kterém je důraz na sladění všech nástrojů komunikačního mixu. Na základě strategického cíle, kterého se snaží společnost dosáhnout, všechny prvky ve všech využitých kanálech musí mířit k naplnění tohoto cíle. Kýženým výsledkem je integrace a synergie finálního návrhu komunikace, jež byla autorem popsána v předchozích kapitolách (Halada, 2015).

Jedná o úhel pohledu, ve kterém zákazník nevnímá jednotlivá sdělení v různých komunikačních kanálech jako samostatná sdělení, ale k rozhodnutí o chování, které je společností sledováno, ho vede celkový dojem ze všech sdělení ve všech kanálech, jenž vytváří integrovaný vjem. Naprosto zásadním principem IMC je konzistence v doručení vytvořené zprávy (Jakubíková, 2013).

K úspěšné implementaci integrované marketingové komunikace je absolutně zásadní nejdříve hluboce pochopit svou cílovou skupinu. Následné stanovení strategických cílů a jejich dlouhodobé sledování je možné na základě vhodného nastavení strategických a operativní procesů napříč celou společností. Na úrovni celé společnosti a jejich strategických cílů i operativních procesů se jedná o nutnost dívat se na celou činnost společnosti holisticky, jasně si stanovit oblast působení a krátkodobé až dlouhodobé cíle, které v této oblasti společnost má. To vše za účelem budování značky. Podnik si musí připustit i skutečnost, že je odpovědný za integraci všech článků společnosti a vybudování kulturu marketingu, která je silně orientovaná na potřeby zákazníků. I po nastavení všech zmíněných pravidel je dále nutné činnost na úrovni celého celku řídit, jak z pohledu systémů, tak i organizačních struktur (Eagle, 2000).

### **3.4 Komunikační mix**

Autor navazuje na zběžné představení čtvrtého P (Promotion) a C (Communication) z předchozích kapitol, které se dají souhrnně označit jako marketingová komunikace neboli komunikační mix.

Jak uvádí Kotler (1991), marketing v moderním pojetí vyžaduje podstatně více než jen vyrobit kvalitní výrobek, zajistit mu kvalitní cenu a dát ho k dispozici potenciální zákazníkům. Všechny společnosti jsou nezbytně nutně postaveny do pozice, ve které se stávají komunikátorem a propagátorem.

Marketingová komunikace je hlasem značky. Pomocí navození dialogu se zákazníkem jsou firmy schopny efektivně zjišťovat potřeby jejich cílových skupin, komunikovat kvalitu, či zvýhodněnou cenu produktů a jejich doplňkové služby, ale i prezentovat svoji značku v širším měřítku, například jak je sociálně odpovědná. Dlouhodobým trendem je komunikace na základě emocí. Společnosti ve své komunikaci oslovují životní styl, postoje a emoční rozpoložení jejich potenciálních zákazníků a snaží se tímto krokem vytvořit pocit, že jejich značka je přesně šita na jejich potřeby a životy (Lane Keller, 2001).

### **3.4.1 Nástroje komunikačního mixu**

Komunikační mix, jež je fakticky vzato čtvrtým P a C v modelech popsanych výše, je možno provádět jak osobní, tak i neosobní formou. Jeho cílem je ve výsledku uspokojit potřeby na cílovém trhu, a tím dosáhnout strategických cílů, které má společnost stanovené (Lamb, 2011).

Lidé často zaměňují komunikační mix za reklamu, ale pravdou je, že reklama je pouze jedním z mnoha nástrojů komunikačního mixu, ač stále hojně využívaná, jak je patrné z pozdějších dat. Pro kompletní představu o nástrojích komunikačního mixu autor využívá výčet stanovený podle (Kotler, 2013), která udává v obvyklém prostředí následující nástroje neboli kanály, jež společnosti mohou využít k oslovení cílové skupiny.

Zmíněnými prvky jsou:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Události a zážitky
- Public relations a publicita
- Přímý marketing
- Interaktivní marketing
- Ústní šíření
- Osobní prodej

Autor níže jednotlivé nástroje definuje, dokládá jejich využití historickými i aktuálními daty, a specifikuje případy, ve kterých jsou běžně využívány, a za jakých podmínek.

## **Reklama**

Stále jedním z nejzásadnějších pilířů komunikačního mixu je reklama. Globální reklamní trh se v roce 2020 dostal na hodnotu 647 miliard amerických dolarů. Dle posledních odhadů bude toto číslo i nadále růst a reklamní trh dosáhne již v roce 2026 hodnoty 875 miliard amerických dolarů (Global Advertising Market: Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2021-2026, 2020). Ještě v roce 1980 byl tento trh ohodnocen na přibližně 100 miliard dolarů. Od té doby se také postupně mění skladba jednotlivých kanálů a jejich zastoupení v celkové hodnotě trhu (Global Ad Trends: The State of the Industry 2020/21, 2020).

Jak udává Pelsmacker (2003), reklama označuje placenou formu komunikace, která je nástrojem neosobní masové komunikace, která využívá média. Obsah reklamy je plně kontrolován společností, která reklamu objednává a zároveň ji platí.

Reklama je také historicky označovaná jako propagace, i když v kontextu původního Promotion ve 4P nejde o zaměnitelné pojmy. Jedná se o záměrnou činnost, kterou společnost informuje potenciální zákazníky o existenci a dostupnosti produktu, o jeho kvalitách, vlastnostech a relevanci. Pomocí argumentace, jež může být založena jak na věcných sděleních, tak i sázející na emoční argumentaci, se snaží spotřebitele provést nákupním procesem a ve výsledku ho přimět k nákupnímu rozhodnutí. Kromě nábory nových zákazníků je ale také reklama cílena na již stávající klienty, které se působením reklamy společnost snaží přesvědčit pro opakovaný nákup a advokacii své značky a jejich produktů (Jakubíková, 2013).

Reklamu můžeme teoreticky členit do různých typů. Tradiční rozdělení se opírá o termín *životní cyklus produktu*, který autor popsal v předchozí části této diplomové práce.

Na základě tohoto modelu je pak možné reklamu rozčlenit do tří základních typů. Jedná se o reklamu informativní (zaváděcí), reklamu přesvědčovací a reklamu připomínací (Vysekalová, 2007).

Následné definice a jejich přiřazení k jednotlivým fázím životního cyklu produktu nabízí ve své knize (Jakubíková, 2013).

Jak uvádí Boučková (2011), *reklama zaváděcí*, neboli informativní, je typická pro první fázi životního cyklu produktu, tedy jeho uvedení na trh. Jejím smyslem je seznámit potenciálního zákazníka, nebo spotřebitele, pokud je odlišný, se skutečností, že zmíněný produkt existuje. Dále jaké jsou jeho vlastnosti a přednosti, může obsahovat informace o jeho ceně, případně dostupnosti apod. Jelikož je tato reklama v naprosté většině směřována na určitý segment trhu či teritorium, nemusí však být relevantní pouze v době, kdy je produkt technicky vzato úplně nový. Neustále se měnící demografické složení je příkladem toho, že stejný produkt bude úplnou novinkou i po letech, pokud do vybraného segmentu přibudou noví zástupci cílové skupiny. U hraček pro děti ve věku 5 až 10 let to tedy budou například děti, které při skutečném uvedení trhu byly moc malé, aby do segmentu spadaly, ale s postupem času se tam přirozeně posunuly.

*Reklama přesvědčovací* má své místo především v druhé fázi životního cyklu produktu, což je růstová fáze. Potenciální zákazníci jsou si produktu již vědomi a společnosti dělají co mohou, aby si svou pozici na trhu upevnili a své postavení nadále posilovali. Snahou je samozřejmě ve výsledku získat větší podíl na trhu. Cílem této reklamy je tedy podnítit spotřebitele, aby preferoval produkt a značku dané společnosti. Poukazuje na silné stránky produktů, na to co značka reprezentuje apod.

Reklama připomínací je významná typicky ve třetí fázi životního cyklu produktu, kterým je zralost výrobku. Co se týče povědomí o produktu, jeho hodnota je již na vysoké úrovni, nicméně aby zůstal v mysli spotřebitelů a zákazníků i nadále, je třeba připomínat jeho existenci na trhu. Společnosti se snaží tímto krokem zabránit poklesu prodejů, zároveň si pomocí této reklamy budují vztah s cílovou skupinou, kterou ujistí v tom, že si vybrali správně, což podněcuje opakovaný nákup a preferenci značky u ostatních produktů a na jiných trzích.

Co se týče jednotlivých nástrojů, které jsou v praxi také označovány jako kanály, se reklama postupem času značně vyvíjela. Autor předkládá krátký popis běžně využívaných nástrojů reklamy, jejich funkci a rozšířenost. Popisovanými a obecně uznávanými kanály pro zobrazení reklamy jsou dle WARC (2020).

- Televize
- Noviny
- Časopisy
- Rádio
- Venkovní reklama
- Kina
- Online reklama

Reklama v **televizi** označuje placenou formu neosobní komunikace, spadající do ATL komunikace, která typicky využívá jako svoji platformu lineární televizi, tedy vysílání, ve kterém jeden pořad následuje další a jejich výběr záleží na rozhodnutí programového ředitele provozovatele vysílání. Některé společnosti dnes do tohoto rozdělení zařazují také tzv. „připojená zařízení“, označující jejich napojení na technologii internetu a nabízející určité služby navíc. Tyto prvky, řadící komunikaci spíše do digitálního prostoru, koncept klasického lineárního vysílání nabourávají, jelikož uživatel není vázán pouze na programové vysílání a jeho čas. Samozřejmě s tím jsou také k dispozici další reklamní formáty, které může společnost pro svou komunikaci využívat (Mikos, 2016).

Ačkoliv televize zůstává s přehledem na prvním místě, již od roku 2014 je absolutní částka investic do reklamy v televizi klesající, poté co ve zmíněném roce 2014 dosáhla svého historického maxima téměř 250 miliard amerických dolarů (Global Ad Trends: The State of the Industry 2020/21, 2020).

Reklama v **tištěných médiích**, čítající jak komunikaci v novinách, tak i v časopisech, je už po řadu let na významném ústupu. Dle dat společnosti WARC (2020), hodnota globální útraty na tištěná média se vrátila pro rok 2020 přibližně na hodnotu, kterou měla v roce 1980, tedy pod 50 miliard amerických dolarů v součtu. Větší podíl stále připadá na reklamu v novinách. Noviny byly jednu dobu, konkrétně od roku 1980 do roku 2000, největší položkou v globální hodnotě reklamního trhu. Hodnota reklamy v časopisech se ze své původní hodnoty cca 20 miliard amerických dolarů v roce 1980 dostala na hodnotu lehce nad 50 miliard amerických dolarů mezi lety 2006 a 2008, poté se postupně dostávala zpět na svou původní hodnotu a pro rok 2020 je zpět na hodnotě pod 20 miliardami.

Reklama v **rádiu** byla dle dat společnosti WARC (2020) globálně na hodnotě 5 miliard dolarů, v průběhu let se na hodnotu přibližně 30 miliard amerických dolarů a pro rok 2020 je aktuálně na 25 miliardách dolarů. S nástupem médií jako audio streamingové platformy typu Spotify, audio reklama se posouvá tam, ale technicky vzato se nejedná o rádio, ale o digitální online reklamu.

Reklama v **kinech**, tedy zobrazení reklamy před spuštěním promítání, v jeho přestávce či po skončení filmu, je z pohledu globálního trhu relativně marginální. Bez velkého růstu absolutních čísel byla společností WARC (2020) reportována na hodnotu pod 5 miliard amerických dolarů.

**Venkovní reklama** označuje umístění reklamního sdělení na jakýkoliv venkovní objekt. Typicky se jedná o billboardy, plakáty, ale i o umístění reklamy na zastávky veřejné dopravy, na chodník a další objekty nacházející se ve venkovním prostředí dnešních měst a obcí (Boučková, 2011). Hodnota venkovní reklamy od roku 1980 až na krátkodobé výjimky roste, dosahující pro rok 2020 hodnoty přes 50 miliard dolarů na globálním reklamním trhu.

**Online reklama**, někdy označovaná také jako digitální reklama, s jejím poměrně nedávným vznikem a prudkým vývojem, předpokládá pro svou existenci a správnou funkci specifické prostředí. Digitální reklama označuje souhrnně marketingovou komunikaci se zákazníky v liniích vytvořených digitálními technologiemi. Jedná se o veškerou komunikaci, která probíhá na internetu, v mobilních zařízeních a dalších digitálních kanálech (Frey, 2005).

Za rozvoj tohoto druhu komunikace je v obrovské míře zodpovědný vznik a rozvoj internetu. I když určité prvky internetu byly vynalezeny už v 60. letech 20. století, internet v dnešní podobě skutečně odstartoval až vznikem WWW (World Wide Web). Zjednodušeně se WWW dá označit za globální síť propojených dokumentů, které jsou pomocí HTML jazyka hypertextově provázány mezi jednotlivými články (Sedláček, 2006). Původně internet vznikl na konceptu Webu 1.0. Web 1.0 je specifikován faktem, že předkládá pevně dané informace koncovým uživatelům. Pozdější Web 2.0 už ale koncové uživatele podněcuje k aktivnímu zapojení, obsah webu za těchto podmínek je tak z velké části tvořen samotnými koncovými uživateli. To otevřelo obrovské množství příležitostí, ze kterých benefitují jak koncoví uživatelé, tak primární tvůrci obsahu a společnosti, které chtějí na internetu prezentovat svoje produkty a značku (O'Reilly, 2007).

V dnešní době společnosti využívají obrovské množství kanálů a různých formátů, autor zběžně definuje alespoň ty nejvíce rozšířené.

Online video je jednou z nejužívanějších forem online reklamy. Jedná se zjednodušeně řečeno o internetovou reklamu pomocí video formátu. (Reed, 2021). V roce 2020 její hodnota na globálním trhu dosáhla hodnoty 50 miliard amerických dolarů (WARC, 2020). Může být umístěna ve skoro všech oblastech internetu. Základem jsou video platformy, ale umístění placeného videa je velice běžné i v, a kolem, jinak textově orientovaném obsahu.

Displejová reklama v historickém kontextu znamená statickou formu reklamy, která je umístěna v internetovém prostředí. V dnešní době se tam však řadí i tzv. *Rich formáty*, které již klasifikaci statické reklamy nesplňují, ale využívají prvky Webu 2.0, a jsou tedy pro uživatele interaktivní (Support Google Ads, 2021).



Reklama ve vyhledávačích označuje formu digitální reklamy, která v globálním měřítku zaujímá první místo z nástrojů internetové reklamy v kontextu hodnoty daného reklamního trhu. WARC (2020) udává, že reklama ve vyhledávačích na internetu v roce 2020 měla hodnotu 125 miliard amerických dolarů. Lidé využívají vyhledávače stále častěji, a tato forma reklamy umožňuje společnosti propagovat svoji značku a svoje produkty ve výsledcích, které vyhledávač pro hledaný termín vygeneruje. Statistiky Googlu, jež umožňuje přibližně 90 % všech vyhledávání na internetu, reportují, že v současné době je provedeno 1,2 trilionů vyhledávání ročně . (Google Search Statistics, 2021).

Reklama na sociálních sítích představuje další z hlavních nástrojů digitálního marketingu dnešní doby. Celý koncept sociálních sítí můžeme z technického pohledu definovat jako webové služby, jenž umožňují uživatelům této sítě tvořit a spravovat veřejné, nebo alespoň částečně veřejné profily. To vše probíhá v uzavřeném systému (Boyd, 2007). Z jiného pohledu se dají digitální sociální sítě také popsat jako jednotlivé aplikace, které umožňují uživatelům vytvářet profily a sdílet obsah, ať už textový, fotografický, video obsah nebo například komunikovat pomocí chatu (Kaplan, 2010).

V roce 2020 využívalo sociálních sítí přibližně 3,6 miliard lidí z celkové populace, a toto číslo je projektováno k růstu na 4,41 miliard uživatelů v roce 2025. Nejpopulárnější sociálně sítě dle počtu uživatelů jsou pro leden roku 2021 v následujícím pořadí:

1. Facebook
2. YouTube
3. WhatsApp
4. Facebook messenger
5. Instagram

Zdroj: (Number of social network users worldwide from 2017 to 2025, 2021)

Společnosti v tomto prostředí mají jedinečnou platformu, na které pomocí reklamy mohou prezentovat svou značku a její produkty, ale také na principech Webu 2.0 vytvářet oboustrannou komunikaci se svými potenciálními, současnými i minulými zákazníky.

## **Podpora prodeje**

Pomocí podpory prodeje se společnosti snaží zvýšit tržby, a to učiněním produktu atraktivnějším a dostupnějším pro své zákazníky. Za současné situace vysoce konkurenčního prostředí se jedná o jeden z nejvyužívanějších nástrojů komunikačního mixu. Nedá se však využívat dlouhodobě, protože společnost vždy musí vynaložit prostředky nejen na komunikaci samotnou, ale například i na samotné produkty zdarma, snížení marže z důvodu slev apod. Tuto formu komunikace společnosti využívají většinou ve fázi zavedení produktu na trh, nebo naopak v období jeho úpadku. Podle zamýšleného recipienta se dá podpora prodeje rozlišit na tu, která míří na konečného zákazníka nebo spotřebitele (tyto dvě skupiny se ne vždy musí shodovat), stejně tak i na podporu prodeje pro zprostředkovatele a distributory (Foret, 2011).

Přehnaná nebo dlouhodobá podpora prodeje může společnosti ale i uškodit. Například dlouhodobým nabízením produktu za sníženou cenu mohou společnosti v zákaznických pocitech, že produkt je nižší kvality, nebo jsou s jeho prodejem jiné potíže. To může ve výsledku vést také k tomu, že spotřebitel si na cenu zvykne, a nebude do budoucna ochoten za produkt zaplatit plnou cenu. To se může projevit jako krátkodobý pokles prodejů, kdy cílová skupina čeká na výhodnou nabídku, ale i dlouhodobě poškodit tržby a celou značku tím, že se bude tato cílová skupina soustředit pouze na cenu a zapomene na všechny ostatní prvky produktu. Ve výsledku je možné úplně ztratit povědomí zákazníků o tom, že produkt uspokojuje jejich potřeby, a z tohoto důvodu se přiklonit k produktům konkurence, které svou komunikací uchovávají povědomí spotřebitelů o přidané hodnotě s ohledem na jejich potřeby. Tyto potřeby, jak už autor opakovaně zmiňoval, by vždy měly být na prvním místě v marketingové komunikaci společnosti (Boučková, 2011).

## **Události a zážitky**

Marketing událostí, který v sobě obsahuje i element zážitků, je jedním z nejstarších nástrojů komunikačního mixu. Využití událostí a zážitků ke zlepšení veřejného mínění o společnosti nebo spolku není ve světě nic nového. Již antičtí vojevůdci pořádali při návratu vojska slavnosti a průvody, aby se do mysli obyvatel zapsali v dobrém světle.

V tomto propagačním nástroji se snaží společnosti komunikovat své sdělení pomocí určitého zážitku nebo formou představení, které působí na smysly zákazníka ve více rovinách. Společnosti se snaží vyvolat emoční reakci, která pomůže zákazníkům uchovat si v mysli pozitivní stopu, spojenou se značkou či s produktem (Hesková, 2009).

Tímto krokem je možné působit na nové, potencionální, zákazníky, jejich současnou klientelu i například na své obchodní partnery. Jako událost v marketingovém pojetí se dá označit kterákoliv akce, jenž je prováděna na veřejnosti a jsou v ní propojeny elementy značky, produktu či marketingového cíle s událostí. Do tohoto konceptu se řadí také události, které společnost nepořádá, ale pouze sponzoruje. Ze širšího chápání marketingové mixu je nutné událost či zážitek kombinovat s dalšími prvky komunikačního mixu i nástroji marketingového mixu. Jedině tak se jedná o snahu integrovanou, vedoucí cíleně k výslednému cíli, který si společnost stanovila ve své strategii (Karlíček, 2018).

## **PR a publicita**

PR, jež je akronymem Public relations (z anglického překladu „Vztahy s veřejností“), a publicita jsou nástroje komunikačního mixu, které mají za cíl komunikovat se všemi zájmovými skupinami společnosti. Jedná se nejen o její stávající zákazníky, ale také o komunikaci se širší veřejností, investory a všemi dalšími subjekty, se kterými chce mít firma dobré vztahy. Cílem je vybudovat vysoké povědomí o značce a kontrolovat, jak ji veřejnost vnímá (Pelsmacker, 2003).

Jak udává Karlíček (2018), s využitím nástrojů PR společnost se svými stakeholdery komunikuje své záměry a cíle, a to dlouhodobě. Dále informuje veřejnost o svých výsledcích, ať už finančních či jiných. Vše z toho podniky dělají, aby dlouhodobě budovaly dobré jméno své organizace.

V reálu se pak do těchto nástrojů řadí například výroční zprávy, působení v médiích (tiskové konference, moderované diskuze, rozhovory v televizi, rádiu a dalších médiích, komunikování eventů, jež společnost organizuje i těch, které sponzoruje, nebo například lobbying (Jakubíková, 2013).

Pro PR je typické, že společnost nevykládá prostředky mediální rozpočet na propagaci těchto sdělení, ale spoléhá se na sílu vlastních i sdílených komunikačních prostředků. Proto společnosti dnes často vyvíjí produkty s partnery, klidně i z jiného odvětví. Získají tak pokrytí mnohem větší části trhu, a to i bez dodatečných investic například do reklamy.

### **Přímý marketing**

Přímý, nebo také anglicky direct marketing vyžaduje „osobní“ kontakt se zákazníkem. Dá se říct, že komunikace probíhá jeden na jednoho. Autor záměrně dává osobní do uvozovek, jelikož velká část dnešního přímého marketingu probíhá například po internetu nebo po telefonu, doslovný osobní kontakt tedy není potřeba.

Jakubíková (2013) dále dodává, že pro kvalitní využití přímého marketingu je stěžejní mít kvalitní databázový systém, ve kterém jsou uloženy kontakty a informace na zamýšlené příjemce sdělení. Přímý marketing má tu výhodu, že je na rozdíl od masové reklamy možné velice přesně zasáhnout a oslovit pouze tu skupinu obyvatel, kterou společnost vyhodnotí jako ideální příjemce zprávy. Toho je možné dosáhnout mnoha kanály, historicky se jednalo nejčastěji o telemarketing a poštovní kontakt, v dnešní době se tato komunikace posunula do internetového prostředí a jedná se nejčastěji o různé formy e-mailů, bannery a reklamní sdělení ve vyhledávačích, na sociálních sítích a podobně.

(Wunderman, 2004) udává několik zásad úspěšného nasazení přímého marketingu. Jedná se například o nutnost stavět zákazníka a jeho potřeby vždy na první místo a produkt odsunout až na místo druhé. Dále pak konzistence reklamního sdělení tak, aby byla reklama pro každého zákazníka relevantní ve stejné výši. Společnost musí zákazníkům dát dostatečně dobré argumenty, proč by se o jejich značku měli zajímat a jaké výhody jim z toho plynou.

Cílem není pouze změna postojů ve vztahu k značce, ale ve výsledku především změna chování, vedoucí k provedení požadované akce. Marketéři musí respektovat základní ekonomická pravidla a dle toho plánovat a realizovat přímý marketing tak, aby byl pro společnost ziskový. Dnes je více než kdy důležité se zákazníkem navázat dialog, a ne ho pouze bombardovat marketingovými sděleními. K tomu dnes slouží nejčastěji internetové prostředí, kde je snadné začít s cílovou skupinou konverzací a odpovídat na jejich dotazy. Tomuto se říká **Interaktivní marketing**. Vše výše zmíněné pak vychází z principu, že spokojený a loajální zákazník společnosti přináší opakované prodeje a zároveň ovlivňuje svoje okolí, aby dělalo to samé.

### **3.5 Komunikační proces**

„Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.“ (Boučková, 2011).

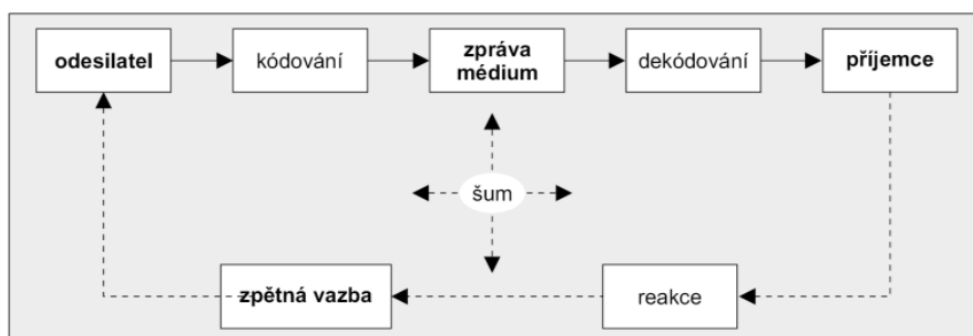
Boučková (2011) dále uvádí, že aby probíhala komunikace, musí být přítomny hlavní prvky komunikace. Prvním prvkem je odesílatel, neboli komunikátor. Jedná se o subjekt, který komunikaci inicioval a jeho záměrem je za určitým účelem předat jeho zprávu příjemci. Druhým prvek je příjemce, jež je v tomto případě subjekt, jenž je na základě předchozí hypotézy o odesílateli objektem zájmu komunikátora. Může se jednat o jednotlivce i skupiny. Například to mohou být potenciální zákazníci na kýženém trhu, stejně tak ale i zaměstnanci, investoři, média a další subjekty související s činností podniku. Nástroji komunikace jsou média a sdělení. Médium představuje jakoukoliv komunikační cestu, kterou odesílatel přenáší své sdělení k příjemci a následně zpět. Aby bylo co touto cestou komunikovat, je potřeba mít v první řadě sdělení, což je druhým nástrojem komunikace. Jedná se o symboly a jejich kombinaci, díky které je komunikace pro obě strany srozumitelná.

Jak uvádí Foret (2011), k již zmíněným prvkům a nástrojům je ještě nutno přidat funkce, které plní. Kódování je procesem či krokem, ve kterém se zamyšlené sdělení převádí do všeobecně srozumitelného jazyka, technicky vzato symbolů, tvarů a prvků.

*Funkce dekódování* navazuje na předchozí krok. Zpráva musí být příjemcem dekódována, ideálně přesně tak, jak ji odesílatel zamýšlel. Je založena na myšlenkových procesech příjemce, který na základě svých schopností, zkušeností a svého referenčního rámce interpretuje obsah zasláné zprávy.

*Zpětná vazba* v komunikaci zajišťuje, že výměna zpráv není pouze jednostranná. Je to reakce příjemce na původní sdělení. *Šum* vstupuje do celého procesu komunikace a jedná se o všechny možné faktory, které do procesu vstupují a mění obsah, podobu nebo výsledné pochopení zprávy jednou ze stran. Souvislosti všech popsaných prvků, nástrojů a funkcí jsou patrné v následujícím obrázku č. 5.

Obrázek 5 - Komunikační proces



Zdroj: Kotler (2007)

### 3.6 Komunikační cíle

Společnost si nikdy nemůže být stoprocentně jista, jak budou zákazníci na její propagační, a především reklamní snažení reagovat. Není totiž jisté, jak zpracují a přijmou zamýšlené sdělení. Reakce zákazníka záleží na mnoha různých faktorech. Jedná se například o vlastnosti produktu, současná situace zákazníka, jeho obecný zájem o danou kategorii produktů a další, například sociální, psychologické, behaviorální a kulturní aspekty. Snahou společnosti je vždy především to, aby příjemci reklamní sdělení dekódovali zprávu tak, jak byla podnikem zamýšlena, a aby tím podnítily touženou reakci na straně zákazníka (Pelsmacker, 2003).

Na otázku, jaké si zvolit komunikační cíle odpovídá řada teorií a modelů. Autor představí zběžně některé z těchto klasických, souhrnně označovaných jako modely hierarchie efektů, s důrazem na model AIDA, který je hlavní součástí praktické části této diplomové práce.

### **3.6.1 Modely hierarchie účinků**

Pelsmacker (2003) dále uvádí, že modely hierarchie efektů, či účinků, patří v marketingové komunikaci za jedny z nejstarších teorií. Dokonce úplně první model z roku 1898 svým způsobem ovlivňuje marketingové plánování až do dnešní doby, ač často s různými úpravami. Myšlenka za novými modely je však často podobná či totožná, pouze lépe reflektují realitu a jednotlivé složky marketingové komunikace.

Genericky vzato se dá říct, že všechny tyto modely jsou založeny na předpokladu, že je nutné dodržet přesně danou posloupnost, tedy že fáze reakce zákazníka se řídí určitým řádem, a předchozí působení a efekt v jedné fázi je nezbytným předpokladem jeho vstupu do fáze další. Můžeme tedy říct, že modely jsou popisem rozdílných, ale postupných fází, jež zákazník prochází ve své reakci na marketingovou komunikaci dané společnosti (Aitken, 2015).

Světlík (2008) specifikuje, že dle tradičního přístupu modelů hierarchie zákazník postupně prochází třemi různými fázemi zmíněné reakce na snahu marketingové komunikace (Obrázek č. 6). Jedná se o fáze následující:

1. Fáze poznávací
2. Fáze emocionální
3. Fáze jednání

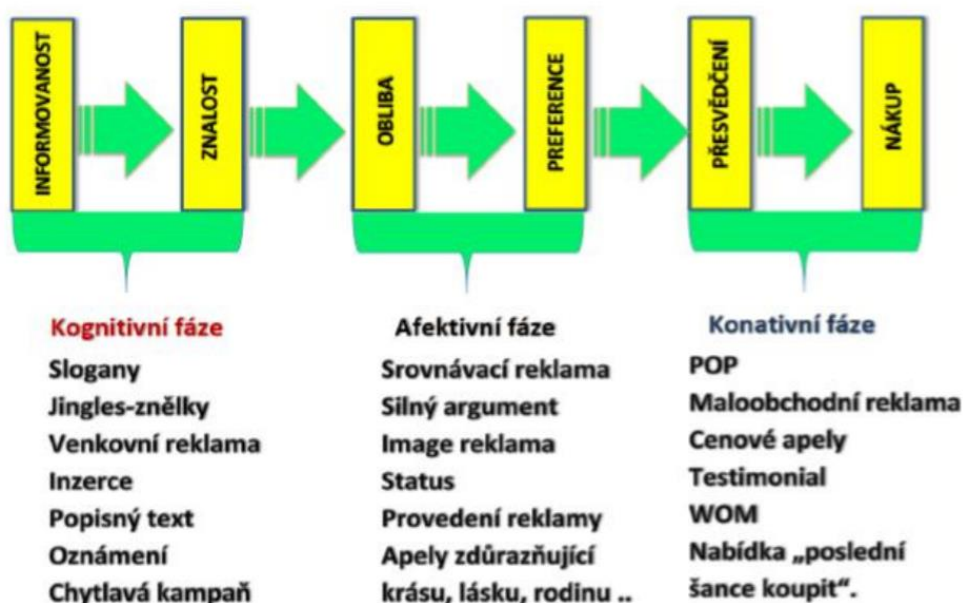
1. fáze poznávací, někdy označovaná také jako kognitivní, se vyznačuje snahou společnosti o vytváření informovanosti. Jinými slovy snahou o seznámení zákazníka se samotnou existencí produktu a značkou jako takovou. Následuje jeho seznámení s atributy tohoto produktu, cílicí na posun z informovanosti na znalost. Tato snaha je založena na informacích a faktech, které společnost příjemci předkládá například pomocí komunikace v médiích, často masových, inzerci, vytvářením reklamní sloganů apod.

2. fází je fáze emocionální, nebo také pocitová či afektivní, jenž se vyznačuje tím, že se v ní formují zákazníkovi pocity a postoje ke značce. V této fázi je důležité zmínit, že první fáze se děje v podstatě automaticky a bez vynaloženého úsilí na straně potenciálního zákazníka, ale ve druhé fázi se pocity na straně zákazníka objevují pouze, pokud o to má sám zájem. Snahou je vytvořit ve vztahu produktu či značce oblibu, jinými slovy vyvolat v asociaci se značkou a výrobkem pozitivní reakci a kladné emoce.

Společnosti často v rámci této komunikace apelují na životní styl a hodnoty cílové skupiny zákazníků, na celkovou image společnosti nebo například na status, který pořízení daného výrobku slibuje. Pozitivní emoce však může mít zákazník spojené i se značkou a produkty konkurentů. Ultimátním cílem této fáze je tedy, aby zákazník preferoval značku, kterou s ním komunikujeme a aby její produkty vyhodnotil jako nadřazené těm podobným, které nabízejí konkurenti. Ve své marketingové komunikaci se tedy společnosti uchylují ke komunikaci pomocí image reklamy, apely zdůrazňující vlastnosti a hodnoty, se kterými se zákazníci na cílovém trhu identifikují apod. Vizuální stránka je velice silnou složkou při budování obliby. Ve snaze o preferenci pak podniky využívají silných argumentů, srovnávací reklamy a dalších nástrojů.

3. finální fází modelů hierarchie účinků je pak fáze chování zákazníka (jednání), někdy také označovaná jako fáze konativní. Prvním cílem je zákazníkovo rozhodnutí o koupi, vycházející z fází předchozích. Jelikož ale společnosti nechtějí, aby i rozhodnutí zákazníci svůj nákup oddalovali, ultimátním cílem a úplným koncem této poslední fáze je nákup samotný. Komunikace má za cíl stimulovat, respektive usměrňovat zákazníkovo přání. Společnosti v této fázi často komunikují určité promoční akce, jako slevy, reklama v místě prodeje provozovaným podnikem, jednají s distributory či B2B zákazníky o reklamě v maloobchodě a sázejí na sociální aspekt zákazníků, kteří zboží již koupili v minulosti. Jedná se například o recenze či osobní doporučení.

Obrázek 6 - Model hierarchie účinků



Zdroj: Světlík, 2008



### 3.6.2 Model AIDA

Model AIDA je zřejmě nejrozšířenějším z klasických marketingových modelů hierarchie účinku, či efektů, ač můžeme jeho vznik datovat již rokem 1900. Model popisuje, jak spotřebitel přijímá informace, které k němu společnost směřuje pomocí různých kanálů popsaných v kapitolách výše a dalších, jak na tyto informace reaguje a ve výsledku jaký vliv tyto informace mají na jeho chování a kupní rozhodnutí. Sice byl publikován již v roce 1900, jak již bylo zmíněno, ale jeho vliv na marketingová úsilí vydržel v podstatě nezměněné podobě až do 80. let 20. století. Následovaly úpravy modelu, ale původní verze je základem do dnes používaných strategií (Pelsmacker, 2003).

Podle Světlíka (2008) zákazník před rozhodnutím o koupi prochází několika různými fázemi, které formují jeho názor a vztah k produktu, ať už se jedná o fyzický výrobek či službu. Model popisuje 4 následující fáze:

1. Awereness (anglicky Upoutání pozornosti)
2. Interest (anglicky Vzbuzení zájmu)
3. Desire (Vyvolání touhy)
4. Action (Dosažení cíle)

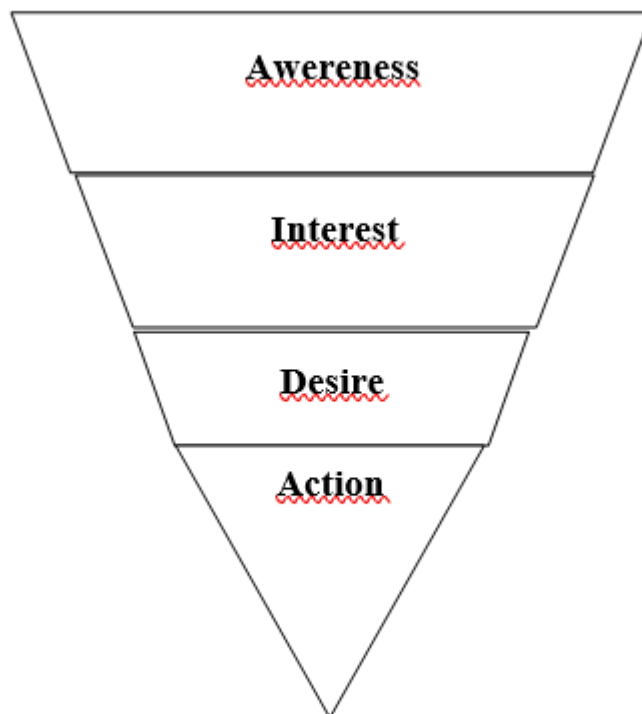
Ve fázi *Awereness* společnost jednostranně informuje zákazníka o existenci produktu a snaží upoutat jeho pozornost v šumu všech ostatních reklamních sdělení, kterým jsou dnešní spotřebitelé vystaveni. Pokud jsou sdělení na upoutání pozornosti dostatečně zajímavá a relevantní, produkt či značka vzbudí v zákazníkovi zájem. Pokud je tento zájem přítomný, zákazník si začíná dohledávat více informací, ať už díky svojí iniciativě, nebo i s pomocí dalších propagačních nástrojů jako podpora prodeje, které k němu společnost svou komunikací vysílá. Když má zákazník dostatek informací, produkt si stojí dobře ve srovnání s ostatními variantami, jež jsou zákazníkovi dostupné, a vyhodnotí ho jako toužebný, společnost se snaží zákazníka přimět k finální fázi, jíž je dosažení cíle, což znamená zakoupení produktu.

Jednotlivé fáze je možno zobrazit jak pomyslný trychtýř, jelikož postupným průchodem jednotlivými fázemi vždy společnost část zákazníků z předchozí fáze ztratí, respektive se jí nepodaří je konvertovat do části další. V praxi se tento trychtýř rozděluje na dvě části. Horní část se označuje jako higher-funnel (anglicky horní část trychtýře), a spojuje první 3 fáze, tedy Awareness, Interest a Desire (Obrázek č. 7).

2. částí bývá ve firmách označována fáze Action, jenž se někdy popisuje jako lower-funnel (anglicky spodní část trychtýř).

Model je často kritizován na chybějící fáze po-nákupního efektu, jako je například spokojenost s koupí, opakovaný nákup, využívání produktu a jeho případné doporučení a advokacie dalším potenciálním zákazníkům. Proto bývá model někdy uváděn v jeho úpravě AIDAS, kde S značí právě satisfakci, či uspokojení, s celkovým nákupem (Barry, 2015).

*Obrázek 7 - Model AIDA*



Zdroj: vlastní zpracování dle Světlík, 2008

### **3.6.3 Model DAGMAR**

Podobným modelem je i model DAGMAR, který je akronymem pro Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results (přeloženo z angličtiny – Definování komunikačních cílů pro změřitelné komunikační výsledky). Autor schválně nepoužívá výraz reklama, jelikož se model, stejně jako předtím AIDA, dá aplikovat i v jiných nástrojích komunikačního mixu než jenom v reklamě.

Model DAGMAR vychází z teze, že společnosti často mrhají svými prostředky vynaloženými na reklamu, respektive propagaci v původním slova smyslu, a to z důvodu neexistujících či špatně definovaných komunikačních cílů. Dle této myšlenky je naprosto nezbytné jasně definovat komu, a co má být sděleno. Jinými slovy, co se nedá změřit, není efektivně využité (Světlík, 2008) (Obrázek č. 8).

Jakubíková (2013) udává, že model DAGMAR má 4 fáze:

1. Uvědomění si
2. Pochopení
3. Přesvědčení
4. Jednání

Všechny marketingové aktivity působí na tento proces směrem, posouvající ho postupně doprava směrem k jednání. Na druhou stranu tlačí chování zákazníků aktivity konkurence, zapomínání zákazníků, jejich nečekané okolnosti jako nemoc, celková únava, nebo i jen únava z nakupování a další. Těmto vlivům, kteří haní snažení společnosti, se říká *negativně působící síly*.

Obrázek 8 - Komunikační cíle DAGMAR

Potřeba dané kategorie
Povědomí o značce
Znalost značky
Postoj ke značce
Záměr koupit značku
Pomoc při nákupu
Nákup
Spokojenost
Loajalita ke značce

Zdroj: vlastní zprac. podle Pelsmacker, 2003

## **4 Praktická část**

### **4.1 Představení společnosti**

Společnost The LEGO Group byla založena skoro před 100 lety, již v roce 1932, Olem Kirkem Kristiansem. Pan Kristiansen tehdy založil společnost vyrábějící řadu dřevěných výrobků, soustředící se především na výrobu a nabídku dřevěných hraček. Společnost vznikla ve městě Billund, které leží v Dánsku (Mortensen, 2017).

Budování jeho podnikání nebylo vůbec jednoduché. V průběhu svého života se potýkal s celou řadou problémů, například když mu shořel sklad a sním veškeré zásoby jeho výrobků. Kristiansen málem zkrachoval, ale naštěstí měl několik synů, kteří mu pomohli se s těmito potížemi vyrovnat a udržet rodinnou společnost při životě. V roce 1949 se uchýlil k zásadnímu rozhodnutí, kdy se rozhodl z výroby dřevěných hraček odejít. Investoval velkou část svého majetku do výroby kostek z plastu, což v té době bylo poměrně revoluční. Plastové hračky procházely určitým vývojem a bylo tomu až v roce 1958, kdy se zradila „automaticky spojitelná kostka“, kterou dnes znají děti i dospělí po celém světě.

Zajímavostí je, že technické specifikace kostky se zásadně nezměnily, pokud samozřejmě pomineme využití jiných materiálů, které jsou bezpečnější pro uživatele i šetrnější k životnímu prostředí. Nicméně systém, díky kterému do sebe kostky zapadají, zůstal takřka totožný, dnešní výrobky společnosti The LEGO Group by tedy bylo stále možné zkombinovat s výrobky z roku 1958, a kostičky by do sebe „zapadly“ (LEGO Original - 80 let LEGO Group!, 2012).

Od roku 1958 vyrostla společnost The LEGO Group závratným tempem do globálního fenoménu, kterým je dnes. Společnost dnes zaměstnává více než 19 000 zaměstnanců po celém světě (Vase, 2017). V roce 2016 společnost reportovala svůj zatím rekordní obrat 5,38 miliard dolarů (Copeland, 2017).

V dnešní době se společnost The LEGO Group a její dceřiné podniky zabývají primárně výrobou a prodejem hraček, a to především hraček, které jsou postavené na původní a již zmiňované platformě LEGO © Systém, která umožňuje jednotlivé kostičky skládat do sebe. Vedle toho je ale aktivní ve své nadaci LEGO © Foundation, zabývá se výrobou a distribucí seriálového i filmového obsahu, sama nebo ve spolupráci s partnery vyvíjí počítačové hry, provozuje zábavní parky a mnoho dalšího.

Hlavní činnost, tedy výroba a prodej hraček, však zůstává středobodem činnosti, a společnost je pro ni nejvíce známá. Pomocí kostiček, nebo dílků, postavených na platformě LEGO © Systém je možné si nejen postavit produkt vyobrazený na krabici, ale zároveň kostičky volně kombinovat s jinými stavebnicemi a volně prodejnými díly. Toto je velice důležité zmínit, protože se to odráží i v celé filozofii společnosti, a tou je rozvoj kreativity a důležitých motorických dovedností pomocí zábavné hry. Děti používají stavebnice LEGO © jako pomocníka pro budování základních dovedností a přístupů k problémům a jejich řešení. A dnes už jde nejenom o rozvoj dětí, ale i jako pomůcka pro zachování motorických schopností u seniorů, jako prevence vzniku řady nemocí spojených se stárnutím, nebo třeba i jako nástroj pro budování soustředění a praktikování Mindfulness u dospělých.

Dceřiná společnost skupiny The LEGO Group, ve které se odehrával výzkum, je podnik LEGO Trading, s.r.o., sídlící v Praze. Pod společnost LEGO Trading s.r.o. patří nejenom kancelářská struktura v Praze, ale také kanceláře podpůrných oddělení v Kladně, a pod sesterskou společnost LEGO Production s.r.o. především pak velký kompletační závod, jenž je součástí kladenského areálu. V tomto závodě se již vyrobené sady kompletují do konečných balení, které potom putují přímo k zákazníkům z řad spotřebitelů, či k zákazníkům z řad B2B. Zajímavostí je, že v kladenské továrně také sídlí tým pracovníků, který navrhuje a sestavuje sochy a další objekty z LEGO © kostiček, které se pak vystavují po celém světě v rámci marketingových aktivit v obchodech a na veřejných místech, jako součást zábavních parků a všemožných událostí a akcí, které společnost The LEGO Group pořádá. Za zmínku stojí například pojízdný model Bugatti Chiron v životní velikosti, nebo několikametrové modely zvířat.

V pražské části společnosti LEGO Trading s.r.o. sídlí marketingová, finanční, prodejní, plánovací a další oddělení, které mají za úkol zajištění jednak chodu českého a slovenského trhu, ale v druhé části také v rámci regionálního týmu chod celého regionu REEMEA, který geograficky čítá přibližně 10 zemí. Jak napovídá akronym, jedná se o oblasti Russia, Central & Eastern Europe, Middle East and Africa (přeloženo z angličtiny – Rusko, Střední a Východní Evropa, Blízkých východ a Afrika).

Společnost LEGO Trading s.r.o. vznikla 11. prosince 1996 a předmětem jejího podnikání je dle platného právního řádu výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2020).

## **4.2 Cílové skupiny**

Společnost The LEGO Group působí na B2B i B2C trzích. Zákazníci na trhu B2B jsou v naprosté většině maloobchody, a to z řad specializovaných prodejců hraček, hypermarketů, e-commerce obchodů s různým zbožím, licencovaných prodejen a dalších. Co se však týče primární činnosti marketingových oddělení, komunikace společnosti je orientována na jejich zákazníky z řad B2C a koncové uživatele. V rámci fungování marketingového oddělení společnosti LEGO Trading s.r.o. se její B2C komunikací však rozumí komunikace na koncové uživatele, tedy technicky vzato „Business-to-Consumer“.

Zde autor považuje za nutné zdůraznit, že v rámci segmentace je v řadě případů potřeba oddělovat od sebe zákazníka a spotřebitele. Spotřebitelem je v nejčastějším případě samotné dítě, zákazníkem jsou však jeho rodiče, příbuzní, nebo kdokoliv, kdo provedl samotný nákup. Z legislativních důvodů uvedených v dalších kapitolách není možné dětskou cílovou skupinu nabádat ke koupi. Společnost tedy vychází z faktu, že samotní spotřebitelé mají zásadní vliv na nákupní chování lidí kolem nich, dle terminologie výše, zákazníků v pravém slova smyslu.

Níže tedy autor uvádí prvotní segmentaci pro marketingovou komunikaci podle zavedené praxe ve společnosti The LEGO Group i zkoumaného podniku LEGO Trading s.r.o. Uvedená označení přesně odpovídají terminologii společnosti, a proto autor tyto skupiny dále alespoň zběžně specifikuje, jelikož toto označení může někdy působit jako matoucí s ohledem na teoretická východiska. Tato segmentace bere do úvahu demografické a behaviorální rozdělení. V dalších krocích plánování kampaně je ještě doplněna o kombinaci sociálních a geografických upřesnění pro potřeby konkrétního trhu.

Cílové skupiny jsou následující:

- Předškolní věk (z anglického “Preschool”)
  - Primárním zákazníkem je typicky matka, prvorodička, z řad mileniálů. Spotřebitelem je dítě ve věku 1,5 až 5 let, ke kterému nemá smysl směřovat marketingovou komunikaci, veškerá sdělení jsou tedy cílena na matky, které nejčastěji dětem tohoto věku sady kupují.
- Dospělí (z anglického “Adults”)
  - Primární cílovou skupinou jsou muži a ženy starší osmnácti let, kteří jsou zároveň zákazníkem i spotřebitelem. Sekundární skupinou jsou jedinci ve věku 13 až 17 let. S ohledem na konkrétní produktové řady se pak segmentuje dále na úrovni pohlaví, zájmů apod. Zákazník/kupující (z anglického “Shopper”)
- Kupující (z anglického „Shopper“) označuje cílovou skupinu zákazníků, která stavebnice nekupuje pro své vlastní užití, ale pro děti ze skupiny Consumers.
- Spotřebitelé (z anglického “Consumers”)
- Děti 6 až 12 let, jejichž segmentaci autor popisuje v následující kapitole.



#### **4.2.1 Spotřebitelé (z anglického "Consumers")**

Jak již bylo zmíněno, jedná se o segment, kde se zákazník nerovná spotřebiteli. Skupina Consumers v následujících podskupinách obsahuje děti obou pohlaví ve věku od 6 do 12 let.

##### **Mladší chlapci**

Cílová skupina mladší chlapci v prvotním demografickém rozdělení upravuje, že se jedná o děti mužského pohlaví, a to typicky ve věku 6 až 9 let. Z interních dat společnosti, beroucí v úvahu ponaučení z mnoha výzkumů trhu a jejich interpretaci, o nich společnost má následující informace, ze kterých a dalších je vytvořen tento segment.

Tato skupina tráví spoustu času online, z toho 61 % sledováním videí na YouTube, poté také ve velké míře hrají videohry. Celkově lze říct, že podstatná část jejich dne je strávena konzumací médií.

Jejich zájmem jsou dobrodružné a napínavé příběhy. Zrovna začali školu a musí se naučit řadu nových dovedností. Pomocí hry se hledají a realizují, což chtějí sdílet se svými vrstevníky. Mají obrovskou představivost a těší se na to, co bude. Nad příběhy chtějí mít kontrolu. Tak mohou aplikovat svou kreativitu a znalost tématu, ve kterém se cítí dobře, a který chtějí dále prozkoumávat.

Tyto zkušenosti chtějí sdílet nejenom s dětmi podobného věku a kamarády, ale i s rodinnými příslušníky.

## **Starší chlapani**

Další podskupinou spotřebitelů jsou starší chlapani, tedy demograficky děti mužského pohlaví ve věku 9 až 12 let. Na základě interních dat společnost o této skupině ví následující.

Jedná se typicky o jedince, který má rád výzvy při budování LEGO stavebnic, ale přestupuje do řad náctiletých, kteří jsou více orientovaní na digitální svět. Na těchto digitálních platformách se setkává s přáteli, kde se baví o nejnovějších aplikacích nebo třeba sledují společně zábavná videa. 74 % procent z nich hraje videohry 10 a více hodin týdně.

Jelikož jsou vystaveni internetovým aplikacím a stránkám orientovaných na dospělou populaci, tak se sami před svými vrstevníky ve svém chování tváří jako starší. Tráví většinu svého času online, a tak řeší i socializaci a poznávání sama sebe.

Před svými spolužáky chtějí být “cool”, což formuje jejich zájmy, oblékání a chování. Proto sledují nejnovější trendy a ostatní děti i dospělé, od kterých se učí.

Jich zájmy jsou digitální produkty, roboti, nebo například auta. Obecně lze říct, že tyto zájmy formuje jejich vztah k technologiím. Hrou chtějí vytvářet nové věci, prožívat akční momenty a demonstrovat před okolím své schopnosti a přitáhnout pozornost.

## **Mladší dívky**

Následující podskupinou jsou mladší dívky, tedy děti ženského pohlaví ve věku 6 až 9 let. Informace níže pocházejí z interního rozdělení společnosti.

Typická dívka tohoto věku má spoustu různých zájmů, a je schopna mezi nimi plynule přecházet. Vzhlíží ke svým vzorům, jako například ke svým rodičům, YouTuberům a zpěvákům. Influenceri hrají velkou roli v jejím rozhodování, jelikož je považuje za “přátele” a podle nich určuje, co je “cool”.

Tyto dívky jsou silně sociálně založené, a chtějí poslední novinky, které mají jejich vzory a vrstevníci. Důležitý je “wow” faktor a výraznost. Preferuje hračky, ze kterých se tvoří sbírky, o kterých pak může vyprávět svým kamarádkám.

Typická dívka z této skupiny se však považuje i za nezávislou a ráda se cítí, že má příležitosti. Ráda sleduje televizi, ale je také silně přítomna v digitálním prostoru. V něm sleduje videoklipy, roztomilá videa se zvířaty, “How-to” videa a animované seriály.

### **Starší dívky**

Poslední podskupinou jsou starší dívky, tedy děti ženského pohlaví ve věku 9 až 12 a určitými charakteristikami, které jsou dostupné z informačních zdrojů společnosti The LEGO Group a ty nejdůležitější lze nalézt níže.

Dívky z této skupiny se často přesouvají z fyzické hry více a více do digitálního světa. Jsou to tiché vůdkyně, které mají vysoké ambice a chtějí ve světě vytvořit rozdíl.

Vnímají, že jejich image je stále více důležité, stejně jako je dle nich důležité se chovat jako starší dívky. Jsou ve fázi poznávání sama sebe a okolního světa. Přemýšlejí, jak se postavit ke svým osobním výzvám i problémům společnosti.

Dívky tohoto věku většinou disponují velkou dávkou energie, kterou se nebojí využít ve hře s kamarády. Ač navenek působí vážně, ve společnosti kamarádek se rády smějí a užívají si jednoduché zábavy.

Většinu volného času tráví sledováním televize a dalšího video obsahu, následovaném fyzickou hrou s hračkami, a dále tráví dost času i s digitálními aplikacemi. 81 % procent z nich denně dělá nějakou sportovní nebo zájmovou činnost.

### **4.3 Produktové řady**

Ač se společnost The LEGO Group hrdě hlásí k inkluzivnosti, tedy nabádá, aby si děti kteréhokoliv pohlaví hrály se stavebnici, které jsou jim nejbližší. A to bez ohledu na to, zda je okolí vnímá jako “pro kluky” či “pro holky”. Faktem však zůstává, že většina členů segmentů, jež autor znázornil výše, má své oblíbené řady LEGO stavebnic, a v tomto ohledu také společnost plánuje svou komunikaci.

Níže přehled těch nejvýznamnějších “značek”, neboli řad, s následným rozdělením mezi již popsané cílové skupiny spotřebitelů.

#### **LEGO CITY**

Hra s produkty řady LEGO CITY slibuje realistickou hru, která je skutečnou zábavou. Sady zobrazují reálnou akci a skutečné postavy, ale zároveň slibují rozptýlení při hře s nimi.

Nejdůležitější myšlenkou této řady je možnost si postavit svou realitu a s tou si pak hrát a vytvářet příběhy. Stavebnice může pomoci s vytvořením začátku příběhu podle situace, kterou zobrazuje, ale zároveň nechává otevřený konec, který na základě své kreativity a preferencí tvoří samo dítě.

Jedná se o nenásilný svět, který dává spotřebitelem naprostou vládu nad vytvořením “města” a následnými výstupy. Děti potřebují únik z reality a svět fantazie, kde si vytvářejí svou osobnost.

Tématika reálných postav je opravdu široce pojata a zobrazuje policisty a zloděje, hasiče, lesní stráž, horskou službu, pobřežní stráž a spoustu dalších.

Bariérami této řady jsou malé množství dodatečného obsahu, který by příběhu dával kontext, a malá sociální hodnota. LEGO CITY není vnímáno jako “cool” téma, které by se probíralo ve škole.

## **LEGO TECHNIC**

Řada LEGO TECHNIC nabízí nepřehledné množství skutečných vozidel a dopravních prostředků. Jedná o všemožná auta, ať už sportovní či nákladní, těžkou techniku, čluny, letadla a další. Společným jim je, že se jedná o modely silných strojů, slibující pohlcující zábavu při stavění.

Všechna vozidla jsou autentická, spotřebitel si tedy může naplnit své sny a tužby, a vzhledem ke konkrétním partnerstvím včetně vozidel jeho nejoblíbenějších značek. Ty nejvíce ikonické modely je možné si vystavit, stejně tak jsou ale funkční.

Na funkčnost je kladen opravdu velký důraz, a to až do fungování pístů a dalších pohybů motoru. Výsledný pocit ze hry nabízí maximální možnou autentičnost.

Jelikož jsou modely často naprosto přesnou replikou včetně hnacího ústrojí, stavění nabízí výzvu a skutečný pocit uspokojení a pýchy při dostavění.

## **LEGO Friends**

LEGO Friends obsahuje celou řadu zájmových témat. Vše součástí reálných kulis, ke kterým se dá připodobnit. LEGO Friends umožňuje prozkoumávat zájmy, svět sebeobjevování a vztahy.

Spotřebitelé mají možnost prozkoumávat různé profese, a zjišťují například, že i ženy mohou být automobilovými závodníky, nebo co to znamená být veterinářem.

Ve světě LEGO Friends se formují lidské vztahy, buduje respekt a laskavost vůči přírodě a zvířatům, a to vše se silnou podporou dodatečného video obsahu, který inspiruje, ale neváže.

## LEGO DOTS

LEGO DOTS využívá nového konceptu hry, kdy je výsledek stavění naprosto v rukou spotřebitele a není žádný návod, jaké dílky by měly být kde. Každý má naprostou volnost experimentovat a projevit svou osobnost a kreativitu.

Následné sdílení výtvorů je ideální jako začátek konverzace se svými vrstevníky a v digitálním prostředí. Spotřebitel je svým výtvozem schopen vyjádřit, jaký je a co se mu líbí.

Je jedno, jestli je jeho zájmem zpívání, kresba, oblékání či jen zkrášlování, LEGO DOTS může zobrazovat cokoli. Výsledek je také skvělým módním doplňkem, který se dá neustále měnit podle toho, jaká je zrovna příležitost či kusy oblečení. Výsledek je vždy jen dítěte, nikoho jiného.

Níže, v tabulce č.1, jsou zobrazeny výše popsané řady dle jejich tradičního zařazení do autorem předtím definovaných cílových skupin. V posledním řádku pak autor uvádí další příklady relevantních řad pro dané spotřebitelské segmenty.

*Tabulka 1 - Cílové skupiny a produktové řady*

<b>Mladší chlapci</b>	<b>Starší chlapci</b>	<b>Mladší dívky</b>	<b>Starší dívky</b>
LEGO CITY	LEGO Technic	LEGO Friends	LEGO DOTS
LEGO NINJAGO LEGO Speed Champions LEGO Star Wars LEGO Jurassic World	LEGO Minecraft LEGO Super Mario LEGO Boost	LEGO Trolls LEGO Creator LEGO Disney Princess	LEGO SuperMario LEGO Harry Potter LEGO Ideas

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

## **4.4 Současný stav Consumer digitální komunikace**

### **4.4.1 Odpovědný marketing na děti**

Marketingová komunikace je základním nástrojem při zapojení a interakci se spotřebiteli. Pro společnost The LEGO Group je důležité vést dialog s rodiči a dětmi o jejich produktech a ilustrovat typy a rozsah herních zážitků, které mohou od produktů LEGO očekávat. Při komunikaci s dětmi však podnik musí být citlivý na to, že děti mohou vnímat zprávy odlišně od dospělých. Proto společnost razí odpovědný marketingový přístup napříč všemi platformami a kanály - vlastními i kanály svých partnerů. Děti jsou zásadním zájmem skupiny LEGO Group, a proto uznávají potřebu konkrétních ochranných opatření, která zabrání zavádějícím, vykořisťovatelským nebo agresivním marketingovým praktikám vůči dětem.

Pravidla se řídí interním nařízením, jež se neustále vyvíjí a funguje principem, že pouze to nejlepší je dostatečně dobré. Nařízení vycházejí z rozhodnutí společnosti, globálních, regionálních i lokálních právních úprav a osvědčených praktik odvětví.

The LEGO Group věří v transparentnost jako klíčový faktor umožňující změny a sdílení osvědčených postupů. Používají dětská práva a obchodní principy UNICEF, zejména šestý princip, který vyžaduje, aby „Používali marketing a reklamu, které respektují a podporují práva dětí“, k vedení všech jejich aktivit v oblasti zapojení dětí a plnění závazku k odpovědnému marketingu.

Rovněž podnik zajišťuje soulad s dalšími globálními iniciativami, jako je kodex Mezinárodní obchodní komory, a dalšími zájmovými skupinami, které se snaží propagovat osvědčené postupy a zvyšovat povědomí o odpovědném marketingu.

V souladu s UN úmluvou o Právech dětí, dítě je definováno jako jedinec mladší 18 let. Nakládání s osobními údaji se řídí nejen interními pravidly, ale také řadou oficiálních dokumentů jako Children Online Privacy Protection Act (COPPA) a GDPR-K.

V praxi tyto pravidla znamenají, že společnost nemůže demograficky napřímo cílit při plánování svých digitálních kampaní, nesmí informace o spotřebitelích sbírat ani kupovat od třetích stran.

Na platformách, které nejsou určeny dětem (typicky sociální sítě a online prodejny), nesmí vést dialog se spotřebitelem, a to s výjimkou YouTube, kde je povoleno pouze společné sledování s rodiči. I tam je jasně oddělen a označen zábavný obsah, přičemž komerční obsah nesmí být samotným dětem dostupný. Znamená to jakékoliv nabádání ke koupi, odkazy na prodejní stránky, zobrazení krabic apod.

Při vyhodnocování kampaní není možné sbírat bližší informace o identitě příjemce sdělení, identifikátorem všech měřených ukazatelů je pouze IP adresa.

#### **4.4.2 Komunikační mix (Consumers)**

Jak již autor uvedl v předchozích kapitolách, digitální, nebo také internetový marketing, obsahuje v pojetí společnosti The LEGO Group všechny nástroje komunikačního mixu, které probíhají s využitím technologií, především pak v rámci internetové sítě.

Jednotlivý výběr a skladba kanálů pak záleží na komunikačních cílech dané kampaně. Jsou jimi v různém poměru:

- Povědomí o značce a o řadě
- Angažovanost
- Touha po produktech

Společnost The LEGO Group využívá ke své komunikaci se spotřebiteli z řad dětí mediální kanály placené (anglicky “Paid”), vlastní (anglicky “Owned”) a získané (anglicky “Earned”). Autor níže jednotlivé skupiny a kontaktní body uvádí ve větším detailu a dává je do kontextu komunikace a názorných obrazových ukázek.

#### **Paid**

Na základě dlouhodobých výsledků a zkušeností společnost LEGO Trading s.r.o. pro trh REEMEA využívá v rámci placených kampaní v podstatě pouze dva formáty. Jedná se o formáty OLV (online video) v různých specifikacích a tzv. Rich media (česky “interaktivní reklama”).



Klasické bannery nebo například reklamu ve vyhledávačích na děti nemá příliš smysl využívat. Často ještě neumějí ani číst, a digitální obsah konzumují jinak než dospělí. Nehledají konkrétní věci, ale spíše “surfují” na svých oblíbených platformách a klikají na věci, které je na první pohled přitahují vizuálně.

*OLV*, jak autor popsal autor v teoretické části, je zobrazení video obsahu v digitálním prostoru. V tomto kontextu se jedná o placená videa, která se zobrazují uživatelům v rámci reklamy. Je řada způsobů, jak tento obsah ke spotřebitelům doručit. Autor popisuje způsoby, jež používá společnost The LEGO Group v rámci komunikace v REEMEA regionu.

*Programový* (z anglického “*Programmatic*”) nákup médií označuje automatizovaný nákupní systém, založený na technologiích. V praxi se dá rozdělit na tři formáty (Adjust Inc., 2018).

- **Real-time bidding (RTB):** Z českého “aukce v reálném čase”, jedná se o typ, který je také známý, jako otevřená aukce. Cena za reklamní prostor je rozhodnuta v reálném čase na základě aukce. Kdo nabídne víc, vyhrává. Může se zúčastnit každý vydavatel i všichni interenti. Jedná se o možnost, která nabízí velká čísla zásahu za minimální ceny, ale není vždy možné ovlivnit, kde bude reklama zobrazena. To společnost LEGO Trading s.r.o. obchází tím, že nakupuje inventář pouze od partnerů, se kterými má podnik vytvořené tzv. “white-listy” (česky “povolené seznamy”). Společnost na základě svých opatření a legálních požadavků s vydavatelem tvoří seznamy schválených stránek a autorů obsahu, kde má jistotu, že nejsou nijak narušeny bezpečnost dětí na internetu a zároveň chrání hodnotu značky před újmou. Tyto seznamy jsou rozdělené na základě segmentů a zájmů.

- **Private Marketplace (PMP):** česky “soukromé tržiště”, jedná se také o formu aukce, ale je omezen počet a seznam uživatelů, kteří se mohou zúčastnit. Pouze vybraní inzerenti se mohou ucházet o inventář, který daný vydavatel nabízí. A to pouze na základě přímé pozvánky k účasti. Jedná se většinou o prémiovější umístění, které za větší cenu nabízí například výrazně vyšší View-through-rate (česky “míra zhlédnutí”).
- **Programmatic Guaranteed (PG):** česky “garantovaný programový obsah” označuje typ obsahu, kde se vydavatel s inzerentem předem dohodnou na umístění, dosažených číslech zásahu a ceně. Tento typ se fixuje na základě CPM, cost-per-mille (česky “cena za tisíc zobrazení reklamy”).

Tyto typy reklamy mediální partneři nakupují přes Demand-side platform (DSP), česky “platforma strany poptávky”. Jedná se o software, který propojuje inzerenty s vydavateli a na základě zvolených kritérií určuje cenu a uskutečňuje nákup i následný reporting výsledků (Adform, 2020)

Je možné inventář nakupovat pouze na vybraných platformách, nebo napříč celým internetovým světem.

Základní 3 skupiny, které využívá společnost LEGO Trading s.r.o. pro trh REEMEA jsou následující:

- OLV (Programmatic) - nákup online videa na všech platformách (internetové stránky mimo YouTube, YouTube platforma a mobilní aplikace)
- YouTube (Programmatic) - nákup online videa dle formátů Google na platformě YouTube.
- In-App (Programmatic) - nákup online videa v rámci reklamy uvnitř mobilních aplikací, které jsou připojené k internetu.

*Interaktivní reklama* označuje formát, který vybízí k interakci uživatele se samotnou reklamou. Společnosti LEGO Trading s.r.o. využívá nejčastěji různé minihry, které zvyšují angažovanost spotřebitele, a pokud je hra postavena správně, tak v něm nechává pozitivní dojmy (Obrázek č.9).



*Obrázek 9 - Interaktivní reklama*

*(Zdroj: Interní zdroj)*

V následující kapitole je dle metodologie společnosti The LEGO Group tato reklama označena jako “Viděl LEGO digitální reklamu”.

## Owned

Tyto kanály jsou součástí “LEGO ekosystému”, tedy kontaktních bodů, jež má kompletně ve správě společnost The LEGO Group. Je tak plně schopna ovlivnit fungování těchto bodů, zajistit bezpečnou zkušenost pro děti a kontrolovat všechny publikovaný obsah.

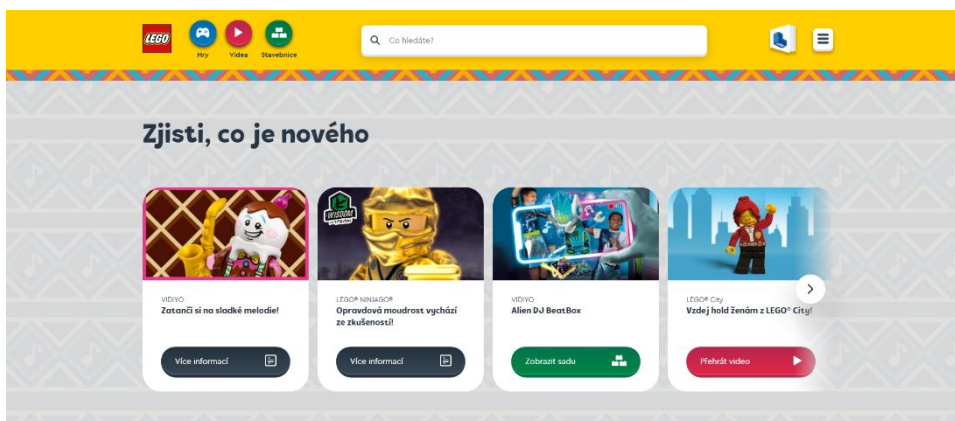
Jedná se o jedinou platformu, kde je společnost schopna, se souhlasem rodičů, sbírat informace o uživateli, například LEGO aplikací. Zároveň je ale společnost vázána výše zmíněnými pravidly a zákony. Jedná se o čistě zábavný ekosystém, není tedy možné komunikovat jakékoliv komerční sdělení, myšleno popud ke koupi. Ale společnost The LEGO Group z výzkumů specifikovaných níže moc dobře ví, že i čistě zapojení spotřebitelů a vystavení LEGO obsahu má vliv na nákupní seznamy a přání dětí.

Jednotlivými prvky Owned komunikace jsou:

- [Lego.com/kids](https://lego.com/kids)
- LEGO Life aplikace
- LEGO TV aplikace
- LEGO videohry a aplikace

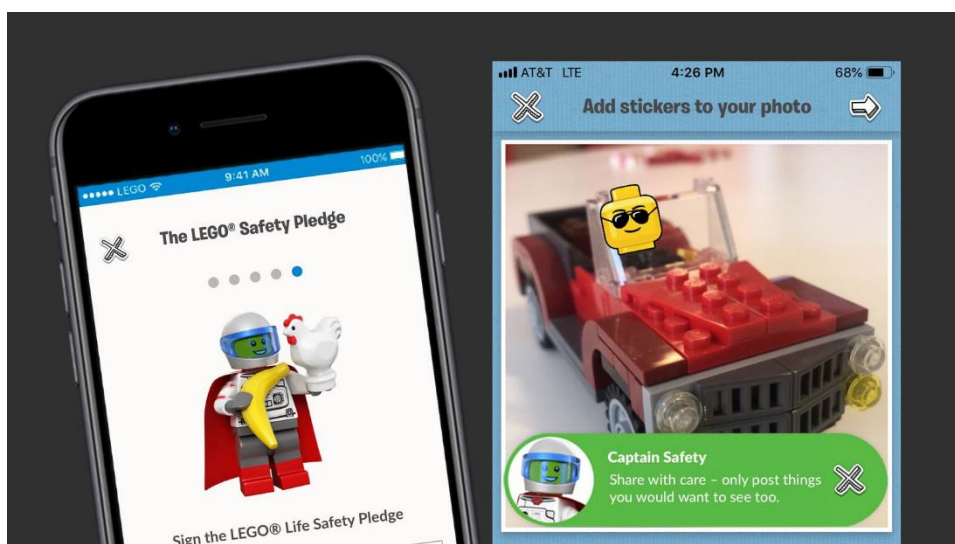
Ve všech těchto kontaktních bodech společnost The LEGO Group nabízí zábavný obsah, který má za úkol bezpečnou formou zabavit děti a dát jim témata, o kterých můžou mluvit se svými vrstevníky. Prvky jsou v krátkosti popsány níže.

*Lego.com/kids* je oficiální webová stránka společnosti, zaměřená pouze na děti. Nenabízí jakékoliv informace o ceně, tlačítko koupit atd., proto je pro děti dle interních pravidel i mezinárodních úmluv a zákonů nezávadná. Její obsah tvoří zábavná videa, příběhy, online hry a informace o jednotlivých sadách, a co se v nich dá najít (Obrázek č. 10).



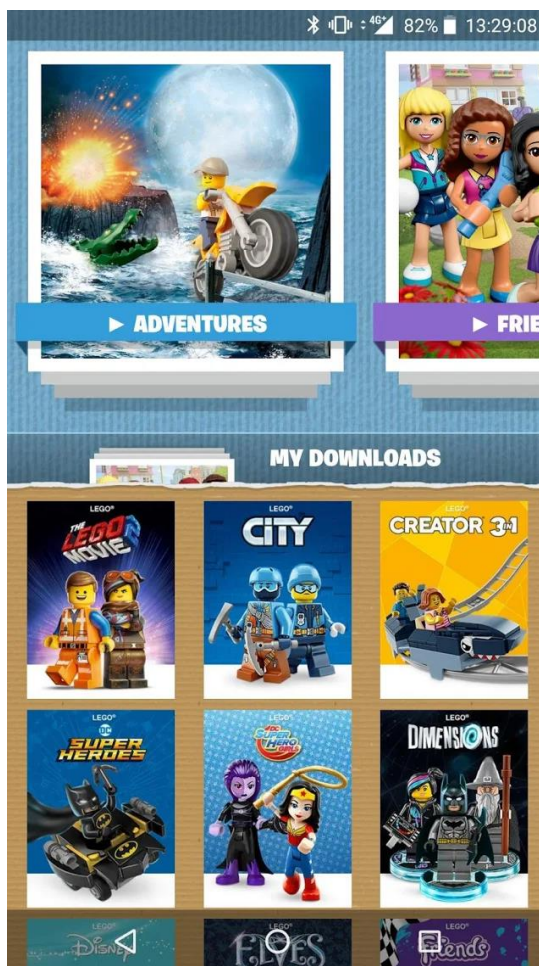
Obrázek 10 - LEGO.com (Zdroj: LEGO.com)

LEGO Life aplikace představuje bezpečnou sociální síť pro děti. Je to prostor, kde mohou být kreativní, své výtvary sdílet s ostatními členy a čerpat inspiraci. Uživatelé si mohou také vytvořit vlastní avatary a minifigurky, své avatary a výtvary převést do rozšířené reality, pomoci si 3D návody při stavění a získat dodatečné tipy na nové výtvary. Možností je také si popovídat se svými oblíbenými postavami, jako například LEGO Batman, a to pomocí chatbota. O ostatních dětech se dá komunikovat pomocí emotikonů a moderovaných komentářů. Slouží jako podpora dětského učení a jako zdroj kvalitní zábavy (Obrázek č. 11).



Obrázek 11 - LEGO Life (Zdroj: LEGO.com)

*LEGO TV aplikace* nabízí uživatelům možnost sledovat svá oblíbená LEGO videa, a objevovat nový obsah, na většině zařízení, která jsou připojena k internetu. Jedná se tedy o chytré televize, mobily, tablety a další. Videa je možná vyhledávat i podle zájmů, oblíbených postav apod. (Obrázek č. 12).



Obrázek 12 - LEGO TV ( Zdroj:Google PLAY)

*LEGO videohry a aplikace.* Tato kategorie obsahuje stovky mobilních aplikací a her pro herní konzole, které slouží buď čistě k zábavě, nebo také jako 3D katalog a návody na stavění reálných staveb. Společnost těmito aplikacemi zvyšuje povědomí o značce a jejích řadách, a buduje si s dětmi vztah, kdy spokojení spotřebitelé vnímají značku LEGO staveb jako zdroj kvalitní zábavy a dobře stráveného času (Obrázek č. 13).





Obrázek 13 - LEGO hry (Zdroj: LEGO.com)

V kontextu následného výzkumu a interpretace jsou tyto prvky zahrnuty v následujících kontaktních bodech:

- Hrál LEGO Digital/Video hry
- Viděl LEGO obsah na zařízení
- Navštívil LEGO.com
- Použil LEGO Life aplikaci

### **Earned**

V terminologii společnosti The LEGO Group se sdílenými kanály rozumí především sociální sítě. Společnost nevlastní platformu jako takovou, není tedy možné ji zařadit do vlastních kanálů, ale zároveň má v rámci svých účtů možnost na síť přispět vlastním obsahem a komunikovat tak se svou současnou či potenciální cílovou skupinou.

Jelikož je většina sociálních sítí přístupna pouze dětem starším 13 let, společnost The LEGO Group na většině z nich komunikuje pouze s dospělými zákazníky, ale komunikace s dětmi je zakázána.

Jedinou výjimkou je platforma YouTube. Jejich odnož YouTube Kids je silně regulovaná a vyhodnocena jako pro děti bezpečná, umístění LEGO obsahu je tedy po schválení povoleno. Zároveň zkoumaná společnost umísťuje svá videa i na hlavní stránku YouTube, ale videa pro děti jsou dostupná pouze na vybraném kanálu, kde jsou všechna označena jako pro děti. I tak je komunikováno, že sledování LEGO videí na hlavní platformě je možné pouze s dospělou osobou, typicky rodinnými příslušníky, jak bylo popsáno v předchozích kapitolách.

LEGO Trading s.r.o. na svou část globálního kanálu nahrává dabovaná videa pro REEMEA trhy, stejně tak doplňuje překlady pro videa bez textu, která jsou nahrány ostatními regiony.

Jedná se například o epizody televizních seriálů, krátká zábavná videa a další. Důležité je zmínit, že nejsou podpořena mediálně, všechny výsledky jsou tedy 100% organické.



Dalším kanálem v této kategorii jsou televizní seriály, jež vyprodukovala společnost The LEGO Group, a jsou k dispozici v lineární televizi. Společnost The LEGO Group pod licenci svá videa umísťuje na stanice typu Prima, Nickelodeon a další (Obrázek č. 14).

V rámci následující kapitoly jsou tyto komunikační body označeny jako:

- Viděl LEGO videa na YouTube
- Viděl LEGO seriál v televizi



Obrázek 14 - LEGO seriál (Zdroj: interní zdroje)

Autor z důvodu citlivosti informací nemůže sdílet přesná čísla o rozdělení nákladů na jednotlivé prvky komunikačního mixu v regionu REEMEA, pro představu však uvádí alespoň přibližná čísla v tabulce č. 2 níže.

Tabulka 2 - Rozdělení nákladů

Prvek komunikace	REEMEA region (% mediální rozpočet)	Pořadí
<u>Paid</u>	cca 70 %	1.
<u>Owned</u>	cca 20 %	2.
<u>Earned</u>	cca 10 %	3.

Zdroj: Interní zdroje

## **5 Výsledky a diskuse**

### **5.1 Výsledky**

V této kapitole autor diplomové práce uvádí výsledky dosažené pomocí výše uvedených prvků digitální komunikace podniku The LEGO Group na REEMEA trhu. Výsledky jsou váženými průměry, beroucí v úvahu velikost trhu, je tedy nutno k nim přistupovat pouze jako k vzorku celého regionu a mít na mysli, že výsledky a následné strategie se mohou pro jednotlivé země lišit. Z tohoto důvodu jsou regionální strategie ještě vždy kaskádovitě upravené pro konkrétní trhy, avšak respektující prvotní prvky a myšlenky regionální verze.

Jak již autor zmiňoval, vzhledem k omezenému sběru dat na cílové skupině dětí společnost pro vyhodnocení svých komunikačních taktik využívá model AIDA, konkrétně pak tedy první a poslední článek, které je schopna změřit. Prvními výsledky patří měření hodnot Awareness u jednotlivých kontaktních bodů digitálního marketingu, druhými jsou pak na stejných bodech zobrazené prodeje z nich plynoucí, reprezentující krok Action.

### 5.1.1 Awereness

Pomocí externího partnera si nechává společnost The LEGO Group průběžně vytvořit, provést a statisticky interpretovat marketingové výzkumy určující například i to, kde děti o LEGO stavebnicích slyšely.

Výzkum obsahuje dotazník, zajištěný způsobem CAWI (Computer Assisted Web Interviewing - česky “internetové dotazníkové šetření pomocí počítače), který se dotazuje čtyř segmentů, tvořící reprezentativní vzorky. Skupiny jsou pro každý trh Mladší chlapci (N = 1542), Starší chlapci (N = 2002), Mladší dívky (N = 1542) a Starší dívky (N = 2002). Respondenti jsou rozptýleni mezi nejvýznamnější REEMEA trhy (Polsko, Rusko, Česká republika, Maďarsko, Turecko).

Následující tabulky zobrazují interpretaci uzavřené otázky “Níže je několik způsobů, kterými jste mohli vidět či slyšet informace o značce LEGO. Se kterými jste se osobně setkali?”. Výslednou a sledovanou metrikou je zde tzv. Awereness score, udávající procentuální podíl sledovaného segmentu, který zaznamenal určitou formu digitální komunikace značky The LEGO Group. Výsledky jsou relevantní pro rok 2020.

#### **Mladší chlapci**

Ve skupině mladší chlapci jsou nejvíce rozpoznávaným kontaktním bodem digitálního marketingu organická LEGO videa na platformě YouTube. Výsledky říkají, že 60 % chlapců v této cílové skupině napříč regionem si je vědomo YouTubových videí na kanálech The LEGO Group (Tabulka č. 3).

Druhým nejúspěšnějším kontaktním bodem je digitální reklama, zde nspecifikováno, v jakém formátu. Mohlo tedy jít o OLV nebo interaktivní formát.

Další pořadí je následující:

4. Viděl LEGO seriál v televizi (lineární)
5. Hrál LEGO Digital/Video hry
6. Navštívil LEGO.com
7. Použil LEGO Life aplikaci

Tabulka 3 - Awereness mladší chlapci

<b>Kontaktní bod</b>	<b><u>Awereness</u> skóre</b>
Viděl LEGO videa na <u>YouTube</u>	60
Viděl LEGO seriál v televizi	30
Hrál LEGO Digital/Video hry	28
Viděl LEGO video obsah na zařízení	45
Navštívil LEGO.com	27
Použil LEGO <u>Life</u> aplikaci	17
Viděl LEGO digitální reklamu	59

Zdroj: interní zdroje

### Starší chlapci

Cílová skupina starší chlapci označila nejčastěji kontaktní bod LEGO digitální reklamy. Z výsledků vyplývá, že 58 % cílové skupiny zaregistrovalo digitální reklamu na LEGO značku či produkty.

Na druhém místě se umístilo sledování LEGO videí na YouTube, myšleno organických. 55 % cílového segmentu si je vědomo této aktivity ze strany společnosti The LEGO Group.

Třetím nejčastěji rozpoznávaným komunikačním kanálem byl video obsah na různých zařízeních. Této komunikace si všímá 42 % starších chlapců v cílové skupině (Tabulka č. 4).

Zbytek prvků se umístil v následujícím pořadí:

4. Viděl LEGO seriál v televizi
5. Hrál LEGO Digital/Video hry
6. Navštívil LEGO.com
7. Použil LEGO Life aplikaci

Tabulka 4 - Awareness starší chlapci

<b>Kontaktní bod</b>	<b>Awareness skóre</b>
Viděl LEGO videa na <u>YouTube</u>	55
Viděl LEGO seriál v televizi	23
Hrál LEGO Digital/Video hry	21
Viděl LEGO video obsah na zařízení	42
Navštívil LEGO.com	22
Použil LEGO <u>Life</u> aplikaci	12
Viděl LEGO digitální reklamu	58

Zdroj: Interní zdroje

### **Mladší dívky**

Ve skupině mladších dívek je rozestup dvou nejvíce úspěšných kanálů podstatně odlišný. Na plné čáře nejvíce rozpoznaným kontaktním bodem jsou LEGO reklamy, a to znovu bez specifikace formátu. Tuto komunikaci zaregistruje 56 % cílové skupiny (Tabulka č. 5).

S odstupem sedmi procentních bodů následují LEGO videa na YouTube, ty jako druhý nejčastější bod označilo 48 % segmentu.

Na třetím místě cílová skupina nejčastěji rozpoznává znovu LEGO Digital/Video hry, a to ve 27 % procentech případů.

Zbytek kontaktních bodů má následující pořadí:

4. Viděl LEGO seriál v televizi
5. Hrál LEGO Digital/Video hry
6. Navštívil LEGO.com
7. Použil LEGO Life aplikaci

Tabulka 5 - Awereness mladší dívky

<b>Kontaktní bod</b>	<b>Awereness skóre</b>
Viděl LEGO videa na YouTube	48
Viděl LEGO seriál v televizi	20
Hrál LEGO Digital/Video hry	16
Viděl LEGO video obsah na zařízení	27
Navštívil LEGO.com	15
Použil LEGO <u>Life</u> aplikaci	11
Viděl LEGO digitální reklamu	56

Zdroj: Interní zdroje

### Starší dívky

Rozložení poslední cílové skupiny, starší dívky, je velice podobné předchozím skupinám. Na prvním místě se znovu umístila LEGO digitální reklama, a to se skóre 56. Znamená to tedy, že 56 % tohoto segmentu si je vědomo komunikace společnosti tohoto typu (Tabulka č. 6).

Druhé místo patří znovu LEGO videím na YouTube. Z výsledků vyplývá, že 50 % cílové skupiny si je těchto videí vědomo.

A znovu třetí příčku obsadil LEGO video obsah na zařízení, tedy LEGO TV. Interpretace výzkumu říká, že 34 % cílové skupině tuto možnost zná a případně využívá.

Postavení ostatních kanálů je následující:

4. Viděl LEGO seriál v televizi
5. Hrál LEGO Digital/Video hry
6. Navštívil LEGO.com
7. Použil LEGO Life aplikaci

Tabulka 6 - Awereness starší dívky

<b>Kontaktní bod</b>	<b>Awereness skóre</b>
Viděl LEGO videa na YouTube	50
Viděl LEGO seriál v televizi	19
Hrál LEGO Digital/Video hry	18
Viděl LEGO video obsah na zařízení	35
Navštívil LEGO.com	16
Použil LEGO <u>Life</u> aplikaci	8
Viděl LEGO digitální reklamu	56

Zdroj: Interní zdroje

Tyto výsledky ukazují, že pokud je samotná digitální komunikace uzpůsobena zájmům a očekáváním cílové skupiny, jejich následná Awereness bude velice podobná, nebo alespoň jejich poměr vůči sobě. Především pro mladší chlapce jsou organická YouTube videa atraktivnější než reklamy, v ostatních skupinách pak skoro srovnatelně.

Některé prvky Owned komunikace zatím nejsou tak rozvinuté, ale to nemusí nutně znamenat, že v budoucnu nemají potenciál dostat se na horní příčky. Je nutno vzít do úvahy, že na LEGO commercials jsou vynakládány prozatím největší prostředky, tomu tedy odpovídá i získaný zásah a následná zpětná rozpoznatelnost komunikace.

Obecně vzato LEGO YouTube videa ukázala obrovský potenciál, jelikož už teď se pohybují na horních příčkách, a to bez obrovských investic z pohledu společnosti na obsah a zprávu. REEMEA region je známý svou dlouhodobou optimalizací již existujícího obsahu a využívání nového obsahu, vyvinutého na jiné platformy, čímž jsou schopni kanál rozvíjet disproporčním tempem.

### **5.1.2 Action (prodeje)**

Mediální partner společnosti vytvořil kombinaci tvrdých dat dosahu jednotlivých typů komunikace a několika kvantitativní výzkumů model, který odhaduje příspěvní jednotlivých kanálů do prodejů podniku The LEGO Group, tedy fáze Action. To i u skupin, u kterých se z legislativních důvodů tyto prodeje nedají měřit přímo obvyklou cestou.

Autor nemá k přesné metodice přístup, jelikož je obchodním tajemstvím partnera, nicméně je společností The LEGO Group schválena a brána jako spolehlivá. Výstupy jsou dlouhodobě využívány k sestavení strategie digitálního marketingu. Z dostupných informací lze říci, že model začíná sběrem obrovského počtu nezařazených dat, které díky umělé inteligenci a vytvořeným algoritmům přetváří na informace. Tyto informace jsou následně specialisty přetvářeny na výstupy a interpretovány v doporučení.

Autor níže udává konkrétní hodnoty jednotlivých kontaktních bodů pro každý ze segmentů a výsledky komentuje. Procentní vyjádření označuje, kolik daný kanál přispěl v roce 2020 do celkového objemu prodejů, očištěných o tzv. “baseline” (anglicky “základní čára), která udává procentuální objem prodejů, který by se udál i bez dodatečné marketingové komunikace. Vychází z vybudované pozice společnosti na trhu a jejího rozšíření, stejně tak i samostatné činnosti distributorů a zákazníků z řad B2B.

#### **Mladší chlapci**

Mladší chlapci reagují nejvíce na impulz z reklamy, který je zodpovědný za 10,5 % prodejů. Jsou vysoce aktivní na platformě YouTube, která ovlivňuje jejich zodpovězené přání ke koupi na 1,2 %. Ostatní kontaktní body se pohybují pod hranicí jednoho procenta (Tabulka č. 7).



Tabulka 7- Action mladší chlapci

<b>Kontaktní bod</b>	<b>Podíl prodeje (%)</b>
Viděl LEGO videa na YouTube	1,2
Viděl LEGO seriál v televizi	0,4
Hrál LEGO Digital/Video hry	1,0
Viděl LEGO video obsah na zařízení	0,9
Navštívil LEGO.com	0,9
Použil LEGO <u>Life</u> aplikaci	0,5
Viděl LEGO digitální reklamu	10,5

Zdroj: Interní zdroje

### **Starší chlapci**

Starší chlapci už jsou méně ovlivněni digitální reklamou, a přispívá tak v prodeji pouze ze šesti procent. Už také méně koukají na YouTube, i když stále tvoří druhou největší položku, odpovídající jednomu procentu prodeje. Již jsou více aktivní na LEGO.com, kde si vyhledávají informace o stavebnicích, které se jim líbí, což přináší také jedno procento prodeje. Více tíhnou k sociálním sítím, ale ještě nemohou mít Facebook a další, proto využívají LEGO Life, který přispívá 0,8 % prodeje (Tabulka č. 8).

Tabulka 8 - Action starší chlapci

Kontaktní bod	Podíl prodeje (%)
Viděl LEGO videa na YouTube	1,0
Viděl LEGO seriál v televizi	0,1
Hrál LEGO Digital/Video hry	0,2
Viděl LEGO video obsah na zařízení	0,9
Navštívil LEGO.com	1,0
Použil LEGO <u>Life</u> aplikaci	0,8
Viděl LEGO digitální reklamu	6,0

Zdroj: Interní zdroje

### Mladší dívky

Mladší dívky považují digitální reklamu za největší impuls ke koupi (11,2 %), minimálně v krátkodobém měřítku. Nejsou tak aktivní na Youtube, ale sledují LEGO videa na zařízení (1 %) a jsou poměrně aktivní ve hraní her na mobilu či konzolách (0,8 %) a na sociální síti LEGO Life (0,9 %). Kompletní seznam v Tabulce č. 9.

Tabulka 9 Action mladší dívky

Kontaktní bod	Podíl prodeje (%)
Viděl LEGO videa na YouTube	0,7
Viděl LEGO seriál v televizi	0,6
Hrál LEGO Digital/Video hry	0,8
Viděl LEGO video obsah na zařízení	1,0
Navštívil LEGO.com	0,8
Použil LEGO <u>Life</u> aplikaci	0,9
Viděl LEGO digitální reklamu	11,2

Zdroje: Interní zdroje

## Starší dívky

Starší dívky už také nejsou tak připoutání k reklamě, stejně jako starší chlapci. Nicméně stále je největším z kontaktních bodů, doručující 8,2 % prodejů. Jako starší chlapci jsou už více aktivní na LEGO.com (1,0 %) a také se zajímají o LEGO hry, ať už na mobilu, či na konzoli (1,8 %). LEGO videa už je tolik nebaví, i když alespoň na LEGO TV (zařízení) stále doručují 0,9 % prodejů (Tabulka č. 10)

*Tabulka 10 - Action starší dívky*

<b>Kontaktní bod</b>	<b>Podíl prodejů (%)</b>
Viděl LEGO videa na YouTube	0,6
Viděl LEGO seriál v televizi	0,4
Hrál LEGO Digital/Video hry	1,8
Viděl LEGO video obsah na zařízení	0,9
Navštívil LEGO.com	1,0
Použil LEGO <u>Life</u> aplikaci	0,5
Viděl LEGO digitální reklamu	8,2

Zdroj: Interní zdroje

### **5.1.3 Souhrnné vyhodnocení**

Autor dává do kontextu všechny sledované ukazatele, tedy Awareness, poměr investic a Action, respektive příspěvek k celkovým prodejům. Na základě tohoto vyhodnocení autor této diplomové práce dává doporučení pro návrh nové strategie digitálního marketingu na cílovou skupinu B2C (Business-to-Consumer), v tomto případě děti od 6 do 12 let.

## **Earned**

Ačkoliv společnost do vlastních kanálů investuje pouze 10 % mediálního budgetu, doručují vysoké skóre v rámci Awereness. Speciálně organický YouTube, který je v rámci Awereness skóre u mladších chlapců dokonce nejúspěšnějším kanálem. U všech ostatních skupin se také umísťuje, a to nejhůře na druhém místě. Vlastním kanálům se nedaří v krátkém časovém úseku provést spotřebitele všemi fázemi modelu AIDA, proto výsledky nejsou tak patrné na objemu prodeje.

## **Owned**

Poměrně slušná čísla doručují i vlastní kanály, ale jelikož se jedná se stejně jako u Earned typu jedná především o dlouhodobý proces budující zdraví značky, okamžité prodeje nejsou ještě nijak vysoké. Investice je prozatím poměrně malá, nicméně již jsou vidět slušné výsledky především z pohledu Awereness. U přímých poměrech Action (Sales) se jednotlivě nejedná o velká čísla, ale dohromady dávají úctyhodný výsledek. Stejně jako u vlastních kanálů je však posun od Awereness přes další fáze modelu AIDA zřejmě velice pomalý, proto se jedná především o nástroje na dlouhodobou komunikaci.

## **Paid**

Digitální reklama stále zůstává nejdůležitějším prvku Awereness i Action, je to však dáno z velké části především disproporcí investicemi do tohoto typu komunikace. Na rozdíl od minulých let se již ostatní kanály, například YouTube organic, již minimálně z pohledu Awereness na reklamu dotahují. U Action se stále nejedná o velké částky, jelikož jak už autor zmínil, tyto kanály budují především dlouhodobý vztah ke značce, a případná Action může trvat i rok od fáze Awereness. U placené reklamy je posun spotřebitele od fáze Awereness do fáze Action rychlý, určitě je to ale podpořeno i dlouhodobou tradicí velkých investic do tohoto kanálu.

## **5.2 Doporučení**

Na základě teoretického základu, popisu fungování společnosti a současných výsledků autor formuje doporučení na změny při sestavení nové strategie.

### **5.2.1 Plánování a optimalizace kampaní**

V současné době společnost The LEGO Group plánuje kampaně na úrovni jednotlivých řad. Autor doporučuje přejít na plánování na úrovni cílových skupin. Takto společnost lépe zasáhne relevantní spotřebitele na platformách, kde se vyskytují, ale může také brát do úvahu více jejich zájmů najednou. Rozšířením propagovaného portfolia vzniká větší šance, že si každý ze zasažených spotřebitelů vybere alespoň jeden produkt, který ho zajímá, zároveň pak není omezen výběrem produktů jedné řady, ale pokud ho osloví i jiné téma, společnost tak může násobit frekvenci opakovaných prodejů.

Při nákupu a optimalizaci médií autor doporučuje časté aktualizování klíčových slov, podle nichž se vybírá nakupovaný inventář. Zájmy dětí jsou velice náchylné na rychlé změny, a jak bylo vidět z popisu segmentace, většina spotřebitelů své názory, zájmy a oblíbené produkty čerpá z videí na internetu, preferencí jejich oblíbených Influencerů apod. Situace na trhu digitálních her, populárních hudebních interpretů a dalších tvůrců obsahu se velice rychle mění, a trendy mohou vydržet i jen pár týdnů. Společnost musí být schopna na tyto změny reagovat a měnit tak svoje zacílení, myšleno zacílení při nákupu médií.

### **5.2.2 Nástroje digitálního komunikačního mixu**

#### **Earned**

Earned kanály jsou podstatným přispěvatelem Awareness značky. Především organický YouTube je srovnatelných hodnot, jako mnohem více podpořená digitální reklama. Seriály v televizi tolik Awareness nepřináší, jelikož se k nim obvykle dostanou pouze spotřebitelé, kteří je aktivně vyhledávají. Celkově Earned kanály přináší v tuto chvíli 1,6 % celkových prodejů u mladších chlapců, 1,1 % u starších chlapců, 1,3 % u mladších dívek a 1 % u starších dívek. Autor očekává podstatný růst, pokud bude společnost do těchto kanálů investovat dlouhodobě. Proces posunu z první fáze modelu AIDA do fáze poslední vyžaduje čas, dopad těchto aktivit se projeví až časem. Autor doporučuje především rozvoj těchto kanálů pro segmenty mladších chlapců a mladších dívek, kde dostahovaly nejvyšších hodnot jak z pohledu Awareness, tak následné Action.

Z tohoto důvodu autor doporučuje zvýšenou investici do sdílených kanálů, především pak do YouTube. Jelikož na platformě YouTube organicky fungují nejlépe dlouhá videa s příběhem, ideální možností je další produkce televizních seriálů, jež si v lineární televizi pustí skalní fanoušky, ale stejný obsah je následně možné využít i na platformě YouTube. Umístění na tuto platformu už nepředstavuje pro společnost velkou dodatečnou investici, tato situace tedy představuje ideální spojení zásahu loajálních fanoušku v lineární televizi a možnost zasažení spotřebitelů, jež značku ještě neznají nebo k ní nemají vztah, na sociální síti YouTube.

### ***Organická videa na YouTube***

Nejlépe na kanálu LEGO fungují dlouhá videa se zábavným obsahem. Autor doporučuje využívat co nejvíce televizních seriálů. Formáty na dlouhodobý vývoj jsou celé epizody, části jednotlivých epizod rozdělené do kratších dílů s pevným plánem nahrávání, který je srozumitelně komunikován s uživateli. Takto se učí vracet se na kanál společnosti pro více obsahu, čímž z nich značka tvoří loajální sledující. Kolem placených kampaní autor doporučuje využití formátu živého vysílání, který je algoritmem YouTube preferován, má tedy velkou šanci zasáhnout velkou část cílové skupiny, i když se značkou LEGO ještě nemá zkušenosti.

### ***Viděl LEGO seriál v televizi***

Pro tuto skupinu se však jedná o podstatnou podporu celého zážitku s LEGO stavebnicemi, proto autor doporučuje investice ponechat minimálně ve stejné výši. Podpoří to opakované prodeje a dlouhodobou spokojenost s produkty značky, která vede k advokacii a dalším prodejům.

### **Owned**

Vlastní kanály jednotlivě nejsou současně velkými přispěvateli ani Awareness, a u některých z nich prozatím ani Action. Znovu je nutno zmínit pomalý průchod fázemi modelu AIDA u těchto kontaktních bodů, autor tedy v budoucnu očekává podstatně jiné výsledky. Druhým faktorem je také poměrně malý poměr současného rozpočtu, jenž je do těchto kanálů investován. S větší podporou by bylo možné zasáhnout větší počet uživatelů, tyto kontaktní body jim představit a získat je do LEGO ekosystému.

Celkově tyto kanály přináší v segmentu mladších chlapců 3,3 % celkových prodejů, v segmentu starších chlapců 2,9 %, u mladších dívek 3,5 % a u starších dívek dokonce 4,2 %. Autor doporučuje zvýšit především investici do komunikace s loajálními spotřebiteli, aby byl proces převedení Awareness na Action rychlejší a úspěšnější. Zároveň menší část rozpočtu autor doporučuje věnovat i na zvýšení Awareness všech kanálů, která prozatím obvykle není příliš vysoká. Společnost tak získá šanci získat více angažovaných spotřebitelů.

### ***LEGO Digitální a video hry***

Autor doporučuje posílit komunikaci těchto kanálů především na segment mladší chlapců a starších dívek, kde tento kontaktní bod přináší poměrně významný objem prodejů. U mladších chlapců je to již teď jedno procento celkových prodejů, u starších dívek pak dokonce 1,8 %.

### ***LEGO video obsah na zařízení***

Tento kontaktní bod je velice úspěšný z pohledu Awareness, a to především ve chlapeckých segmentech. Mladší dívky jsou jediné, u kterých Awareness tohoto bodu nepřekročila skóre 30, u mladších chlapců je to pak dokonce 45. Napříč cílovými skupinami LEGO video obsah na zařízení doručuje přibližně jedno procento celkových prodejů. Autor doporučuje tuto komunikaci posílit, protože stejně jako u jiných kanálů založených na obsahu, převedení Awareness na Action je dlouhodobý proces, který však určitě má dlouhodobý potenciál. Autor této práce doporučuje být nejvíce aktivní u skupin mladší a starší chlapci, kteří na obsah reagují z pohledu Awareness nejlépe.

### ***Navštívil LEGO.com***

Obsah na webové stránce LEGO.com, určen pro děti, také přináší přibližně jedno procento prodejů napříč segmenty. Autor na stejném principu jako u LEGO video obsahu předpokládá výraznější dopad na Action při dlouhodobě posílené komunikaci. U tohoto kanálu je vidět, že mnohem snadněji převádí Awareness na Action, jelikož Awareness výsledky nejsou nijak oslnivé, ale stejně vyústily v prodeje srovnatelné s jinými kanály. Jedná se tedy o mnohem rychleji vratnou investici než u většiny předchozích bodů.

### ***LEGO Life aplikace***

LEGO Life aplikace, nebo také sociální síť, má v rámci REEMEA regionu nejmenší Awareness napříč všemi skupinami. Pokud ale autor dá do souvislosti hodnoty Awareness skóre a Action, jedná se o velice slušnou návratnost. Tento kontaktní bod je také spíše otázkou menšího počtu loajálních fanoušku, kteří jsou jim následně ovlivněny u prodeje. Vzhledem k malé základně se zatím jedná pouze o absolutní hodnoty mezi 0,5 a jedním procentem, nicméně vzhledem ke skutečně malým výsledkům Awareness, 8 až 17 procent, slibuje tento kontaktní bod větší podíl na prodejích, pokud ho zkoumaná společnost rozšíří mezi širší obecnstvo. Autor doporučuje zvýšený rozpočet na propagaci, nicméně se snahou o co nejpřesnější zacílení, jelikož tento kanál není relevantní pro úplně celou cílovou skupinu, ale spíše skalní fanoušky.

### ***Paid (LEGO digitální reklama)***

Mediální investice do reklamy jsou dlouhodobě nejsilnějším zdrojem Awareness u zkoumaných cílových skupin, ale zároveň tuto fázi efektivně převádí na Action, a tím tedy i vysoké hodnoty prodeje. Většího významu má pro skupiny mladší chlapci a mladší dívky, kde je zodpovědná za více než 10 % celkových prodejů. Tato hodnota se však dlouhodobě nezvyšuje, naopak absolutní částky investované do tohoto typu komunikace se každoročně navyšují, autor tedy doporučuje LEGO digitální reklamu ponechat jako důležitý prvek komunikačního mixu, ale už se na něj nespolehat jako tomu bylo v minulost, protože potenciál vyplývající z dnešní situace ukazuje spíše na vývoj kanálů ostatních.



## Rozpočet

Autor z důvodu citlivosti informací nemá možnost sdílet přesné částky dnešních investic, tedy ani nemůže svá doporučení založit na konkrétních hodnotách, ale vychází z již sdíleného poměru nákladů mezi jednotlivými formami komunikace. Pro sledované období se jednalo přibližně o rozložení nákladů:

- 70 % Paid
- 20 % Owned
- 10 % Earned

Autor navrhuje toto rozvržení pozměnit v následující hodnoty, a dává k tomu níže uvedené důvody:

- 50 % Paid
- 30 % Owned
- 20 % Earned

Jak autor již zmiňoval v teoretické části práce, globální hodnota reklamní trhu se neustále zvětšuje, a to především díky digitální reklamě. To má za následek stále se zvyšující ceny nakupovaného prostoru. Studie společnosti Adobe udává, že již v roce 2017 se cena digitální reklamy zvyšovala pětikrát rychleji než hodnota inflace v USA. Stejně tak se její cena zvyšuje o 71 % více než cena televizní reklamy (Austen, 2017).

Druhým faktorem proti placené digitální reklamě je stále se vyvíjející apatie vůči digitální reklamě. Trh je dnes tak přehlcen, že společnost musí vydávat stále vyšší částky buď na výrobu reklamy, která více vyčnívá, nebo nakupovat specifická prémiový inventář, který se vyznačuje násobnou cenou oproti Open Exchange trhu. Situace na dnešních webových stránkách, v mobilních aplikacích a dalších nástrojích digitálního marketingu začíná být novodobým představitelem vizuálního smogu, který byl dříve typický pro venkovní reklamu. Interní data napovídají, že sdělení kolem spotřebitelů je zkrátka příliš mnoho, a oni je již nezvládají a nechtějí všechna vnímat.

Společnost The LEGO Group odhaduje, že bez existujících Owned a Earned kanálů by se investice do Paid musela zvýšit o 50 %, aby bylo dosaženo stejné úrovně prodeje. Vychází to ze simulací křivek odezvy, které dávají do souvislosti výši investice a očekávaný zisk. Z dat vyplývá, že digitální reklama je již za bodem maximálního zisku za jednotku investice, což značí počínající neefektivní využití firemních prostředků. Pokud je do budování zásahu vkládáno příliš mnoho prostředků u skupiny Consumer, kde není možné cílit na přesné uživatele, nevyhnutelně to vede k zasažení uživatelů, kteří jsou mimo tento segment a zároveň se zvyšuje frekvence u zasažených uživatelů cílové skupiny, a to nad hodnotu, která by měla pro společnost přínos. Na druhou stranu kanály Owned a Earned jsou v druhé polovině křivky, indikující nenaplněný potenciál a dodatečný zisk, jenž by mohla společnosti přinést.

Jak již autor zmiňoval, Owned a Earned kanály představují dlouhý průběh AIDA trychtýřem, ale na základě výsledků prezentovaných v této akademické práci slibují vysoké zhodnocení investic. Autor doporučuje společnosti The LEGO Group v regionu REEMEA výše uvedené změny, a to s trváním alespoň jednoho roku, aby bylo možné objektivně zhodnotit výsledky nové strategie.

## **6 Závěr**

Hlavním cílem této diplomové práce byla na základě vyhodnocení současného stavu tvorba nové marketingové strategie, a to konkrétně strategie digitálního marketingu zaměřeného na spotřebitele (B2C), podniku The LEGO Group pro region REEMEA (Rusko & Střední a Východní Evropa & Blízký východ & Afrika).

Teoretická část, jako dílčí cíl, byla vytvořena pomocí literární rešerše daného tématu, a to deskripcí sekundárních dat a jejich porovnáním. V této části byla na základě širšího kontextu vysvětlena terminologie marketingové strategie, marketingové komunikace a jejich souvislosti. Byly popsány jednotlivé pojmy a procesy, z nichž následně vycházelo řešení vlastní části práce.

Ve vlastní části práce byla z počátku představena společnost The LEGO Group a následně v krátkosti i společnost LEGO Trading s.r.o., jenž je dceřinou společností a byla v ní prováděna diplomní praxe.

Byly popsány cílové skupiny, které společnost řadí do segmentu spotřebitelů, a to pomocí základních demografických a behaviorálních znaků. Dále byly uvedeny nejvýznamnější produktové řady společnosti The LEGO Group. Cílové skupiny a produktové řady byly propojeny dle současného rozdělení podle praxe podniku.

V další části byl popsán a zhodnocen současný stav digitálního komunikačního mixu zkoumané společnosti, s ohledem na zvolený segment spotřebitelů a vybrané trhy regionu REEMEA. S odkazem na interní politiku a úpravy mezinárodního práva a úmluv byly popsány omezení marketingové komunikace na děti. Následovalo uvedení jednotlivých formátů a strategií, které společnost momentálně využívá.

Tyto komunikační kanály byly vyhodnoceny pomocí částečného modelu AIDA, který byla s ohledem na zmíněná omezení společnost schopna vytvořit. Jednalo se o zhodnocení úspěšnosti jednotlivých digitálních kanálů při vytváření povědomí o značce, následované vyhodnocením vlivu těchto kanálů na konečné prodeje podniku v daném regionu. V závěru bylo provedeno vyhodnocení jednotlivých skupin, do kterých se konkrétní komunikační body řadí, a to s doplněním informace o rozdělení investic společnosti mezi nimi. Tím byl splněn další z dílčích cílů.

V závěrečné fázi byly na základě výsledků a jejich interpretace doporučeny změny na úrovni jednotlivých kanálů, jež byly vyhodnoceny. Byl proveden návrh nové digitální strategie, respektující současné možnosti a kontaktní body společnosti, ale navrhuje novou strategii plánování kampaní digitálního marketingu, doporučené změny pro jednotlivé kanály, strategii širšího přístupu k jednotlivým formátům komunikace a jim přiřazenou novou strukturu investic.

## **7 Seznam literatury**

ADFORM, 2020. *The Adform Demand Side Platform* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://site.adform.com/solutions/demand-side-platform>

ADJUST INC., 2018. *Programmatic Media Buying* [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: [www.adjust.com/glossary/programmatic-media-buying](http://www.adjust.com/glossary/programmatic-media-buying)

AITKEN, Robert, Brendan GRAY a Robert LAWSON, 2015. Advertising effectiveness from a consumer perspective. *International Journal of Advertising* [online]. **27**(2), 279-297 [cit. 2021-03-29]. ISSN 0265-0487. Dostupné z: doi:10.1080/02650487.2008.11073055

AMA, 2017. *Definitions of Marketing* [online]. USA: AMA [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

ANDRES, Terech, 2018. An Introduction to Marketing and Branding. *Generations: Journal of the American Society on Aging* [online]. **42**(1), 45 [cit. 2021-03-27]. ISSN 07387806.

AUSTEN, 2017. *The Rising Cost of Digital Advertising: What It Means for Your Marketing Strategy* [online]. Baltimore: SocialToaster [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.socialtoaster.com/rising-cost-digital-advertising/#>

BARRY, Thomas E. a Daniel J. HOWARD, 2015. A Review and Critique of the Hierarchy of Effects in Advertising. *International Journal of Advertising* [online]. **9**(2), 121-135 [cit. 2021-03-29]. ISSN 0265-0487. Dostupné z: doi:10.1080/02650487.1990.11107138

BOUČKOVÁ, Jana, 2011. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1760-5.

BOYD, danah m. a Nicole B. ELLISON, 2007. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication* [online]. **13**(1), 210-230 [cit. 2021-03-29]. ISSN 10836101. Dostupné z: doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x

- COPELAND, Wesley, 2017. The Lego Group Reports Highest Revenue Ever. *IGN.com* [online]. USA: IGN [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.ign.com/articles/2017/03/10/the-lego-group-reports-highest-revenue-ever>
- EAGLE, Lynne a Philip J. KITCHEN, 2000. IMC, brand communications, and corporate cultures. *European Journal of Marketing* [online]. **34**(56), 667-686 [cit. 2021-02-21]. ISSN 0309-0566. Dostupné z: doi:10.1108/03090560010321983
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 3. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
- FREY, Petr, 2005. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-129-1.
- Global Ad Trends: The State of the Industry 2020/21* [online], 2020. USA: WARC [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/evolution-global-advertising-spend-1980-2020/>
- Global Advertising Market: Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2021-2026* [online], 2020. USA: IMARC [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.imarcgroup.com/global-advertising-market>
- Google Search Statistics* [online], 2021. USA: internetlivestats.com [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.internetlivestats.com/google-search-statistics/>
- GRÖNROOS, Christian, 2006. On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory* [online]. **6**(4), 395-417 [cit. 2021-03-28]. ISSN 1470-5931. Dostupné z: doi:10.1177/1470593106069930
- HALADA, Jan, ed., 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. První vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 9788024630755. Dostupné také z: <https://ebookcentral-proquest-com.infozdroje.czu.cz/lib/czup/detail.action?docID=4774703>.
- HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1520-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KAPLAN, Andreas M. a Michael HAENLEIN, 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* [online]. **53**(1), 59-68 [cit. 2021-03-29]. ISSN 00076813. Dostupné z: doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip, 1991. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Vyd. 1. Praha: Grada, 4. ISBN 80-85605-08-2.

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

LAMB, Charles W., Joe F. HAIR a Carl MCDANIEL, 2011. *Essentials of Marketing*. 7. Mason: Cengage Learning, Inc. ISBN 9780538478342.

LANE KELLER, Kevin, 2001. Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management* [online]. **17**(7-8), 819-847 [cit. 2021-03-14]. ISSN 0267-257X. Dostupné z: doi:10.1362/026725701323366836

LARRY, Kelley, Sheehan KIM a Jugenheimer DONALD W., 2014. *Advertising media planning: a brand management approach* [online]. 4. New York: Routledge, s. 12-13 [cit. 2021-01-12]. ISBN 978-1-3157-2057-9. Dostupné z: <https://iimsedu.com/wp-content/uploads/2019/11/Advertising-Media-Planning-A-Brand-Management-Approach.pdf>

LAUTERBORN, Bob, 1990. New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*. **61**(41), 26.

*LEGO Original - 80 let LEGO Group!* [online video], 2012. Youtube.com [cit. 2021-02-30]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=aqWOu79sQGU&list=PLCF58A32A5FA1E7CD&index=8>

- LONDHE, B.R., 2014. Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance* [online]. (11), 335-340 [cit. 2021-01-21]. ISSN 22125671. Dostupné z: doi:10.1016/S2212-5671(14)00201-9
- MIKOS, Lothar, 2016. Digital Media Platforms and the Use of TV Content: Binge Watching and Video-on-Demand in Germany. *Media and Communication* [online]. 4(3), 154-161 [cit. 2021-03-28]. ISSN 2183-2439. Dostupné z: doi:10.17645/mac.v4i3.542
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2020. In: Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=478858&typ=PLATNY>
- MORTENSEN, T.F., 2017. The Lego group history. *Lego.com* [online]. Denmark [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.lego.com/cs-cz/aboutus/lego-group/the-lego-group-history>
- NOWAK, Glen J. a Joseph PHELPS, 1994. Conceptualizing the Integrated Marketing Communications' Phenomenon: An Examination of its Impact on Advertising Practices and its Implications for Advertising Research. *Journal of Current Issues & Research in Advertising* [online]. 16(1), 49-66 [cit. 2021-01-07]. ISSN 1064-1734. Dostupné z: doi:10.1080/10641734.1994.10505012
- Number of social network users worldwide from 2017 to 2025* [online], 2021. USA: statista.com [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- O'REILLY, Tim, 2007. *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software* [online]. 1. USA: Munich Personal RePEc Archive [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/4578/1/MPRA\\_paper\\_4578.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/4578/1/MPRA_paper_4578.pdf)
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. 1. Praha: Grada, 24-26 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
- PORTER, Michael E., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1. New York: Free Press. ISBN 0029250900.



REED, Kay-Anne, 2021. Video Advertising in 2021: Your New Tool to Increase Ecommerce Sales. In: *Bigcommerce.com* [online]. USA [cit. 2021-02-29]. Dostupné z: <https://www.bigcommerce.com/blog/video-advertising/#5-types-of-video-advertisements-with-examples>

RIES, Al a Jack TROUT, 2001. *Positioning: the battle for your mind*. 20th anniversary ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0071359160. Dostupné také z: [https://issuu.com/iknowcorp/docs/positioning-the\\_battle\\_for\\_your\\_min](https://issuu.com/iknowcorp/docs/positioning-the_battle_for_your_min)

SEDLÁČEK, Jiří, 2006. *E-komerce, internetový a mobil marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: BEN - technická literatura. ISBN 80-7300-195-0.

SMITH, Adam, 2016. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. 6. Přeložil Vladimír IRGL, přeložil Alena JINDROVÁ, přeložil Josef PYTELKA, přeložil Sergej TRYML. Praha: Liberální institut, 586. ISBN 978-80-86389-60-8.

*Support Google Ads* [online], 2021. USA: Google.com [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://support.google.com/google-ads/answer/2404190?hl=en>

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2008. *Marketing - cesta k trhu*. 4. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.

VAN WATERSCHOOT, Walter a Christophe VAN DEN BULTE, 1992. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of marketing*. **56**(4), 83-93. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1177/002224299205600407>

VASE, K.B., 2017. LEGO Group ranked as the 2nd most highly regarded company in the world . LEGO's news room. *Lego.com* [online]. Denmark: The Lego Group [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2017/february/retrak2017/>

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2007. *Reklama: jak dělat reklamu*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2001-2.

WUNDERMAN, Lester, 2004. *Direct marketing: reklama, která se zaplatí*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0731-4.

## **8 Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Stádia životního cyklu produktu.....	20
Obrázek 2 - Proces STP.....	22
Obrázek 3 - Pět sil ovlivňujících strukturální přitažlivost segmentu .....	28
Obrázek 4 - Vrstvy produktu.....	35
Obrázek 5 - Komunikační proces.....	53
Obrázek 6 - Model hierarchie účinků.....	55
Obrázek 7 - Model AIDA.....	57
Obrázek 8 - Komunikační cíle DAGMAR.....	59
Obrázek 9 - Interaktivní reklama.....	74
Obrázek 10 - LEGO.com (Zdroj: LEGO.com) .....	76
Obrázek 11 - LEGO Life (Zdroj: LEGO.com).....	76
Obrázek 12 - LEGO TV ( Zdroj:Google PLAY) .....	77
Obrázek 13 - LEGO hry (Zdroj: LEGO.com).....	78
Obrázek 14 - LEGO seriál (Zdroj: interní zdroje).....	80

## **9 Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Cílové skupiny a produktové řady .....	69
Tabulka 2 - Rozdělení nákladů.....	80
Tabulka 3 - Awereness mladší chlapci.....	83
Tabulka 4 - Awereness starší chlapci .....	84
Tabulka 5 - Awereness mladší dívky .....	85
Tabulka 6 - Awereness starší dívky .....	86
Tabulka 7- Action mladší chlapci .....	88
Tabulka 8 - Action starší chlapci.....	89
Tabulka 9 Action mladší dívky .....	89
Tabulka 10 - Action starší dívky .....	90