

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

галузь знань

07 Управління та адміністрування

спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та біржова торгівля»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Комунікаційна стратегія міжнародної компанії (на прикладі Lego)»

здобувача Машевського Дениса Руслановича _____

Науковий керівник: к.е.н., доцент Козачок Тетяна Сергіївна _____

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О. _____

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Галузь

знань

Спеціальність

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

07 Управління та адміністрування

076 «Підприємництво, торгівля та

біржова торгівля

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)

освітньо-професійної програми

О.О. Євдоченко

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О. Бурмака

20__ р.

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Комунікаційна стратегія міжнародних компаній (на прикладі компанії Lego)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "14" січня 2024 р .№ 1603-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах Київського національного університету імені Вадима Гетьмана

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи комунікаційної стратегії міжнародних компаній
Розділ 2	Маркетингова характеристика компанії Лего
Розділ 3	Майбутній розвиток комунікаційних стратегій в міжнародному бізнесі

Об'єкт дослідження:	процеси формування та реалізації комунікаційної стратегії міжнародних компаній на прикладі компанії Lego
Предмет дослідження:	сукупність умов, чинників і можливих шляхів удосконалення комунікаційної стратегії міжнародних компаній на прикладі компанії Lego.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	ідентифікація перспективних напрямів вдосконалення комунікаційної стратегії міжнародних компаній на прикладі компанії Lego, на основі дослідження сучасних тенденцій ринку іграшок та успішного досвіду провідних світових брендів.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
	визначити сутність та специфіку комунікаційної стратегії
	Охарактеризувати основні компоненти комунікаційної стратегії
	Ідентифікувати особливості комунікаційних стратегій в міжнародному бізнесі
У розділі 2	
	Описати історію розвитку компанії Lego
	Визначити позиції компанії на світовому ринку
	Охарактеризувати комунікаційну стратегію компанії Лего
У розділі 3	
	Ідентифікувати Перспективи розвитку практик та інструментів комунікаційних стратегій міжнародних компаній
	Запропонувати напрями вдосконалення комунікаційної стратегії компанії Лего

Завдання підготував
науковий керівник

_____ « _____ » _____ 20__ р.

Завдання одержав
здобувач

_____ (підпис) _____ (ініціали, прізвище)
« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 59 сторінок, 8 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 42 найменувань, 4 додатки.

Комунікаційна стратегія міжнародної компанії (на прикладі Lego)

Об'єктом бакалаврського кваліфікаційного дослідження є процеси формування та реалізації комунікаційної стратегії міжнародних компаній на прикладі компанії Lego. Предметом цього дослідження є сукупність умов, чинників і можливих шляхів удосконалення комунікаційної стратегії міжнародних компаній на прикладі компанії Lego.

Метою роботи є ідентифікація перспективних напрямів вдосконалення комунікаційної стратегії міжнародних компаній на прикладі компанії Lego, на основі дослідження сучасних тенденцій ринку іграшок та успішного досвіду провідних світових брендів.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання: визначити сутність та специфіку комунікаційної стратегії, охарактеризувати основні компоненти комунікаційної стратегії, ідентифікувати особливості комунікаційних стратегій в міжнародному бізнесі, описати історію розвитку компанії Lego, визначити позиції компанії на світовому ринку, охарактеризувати комунікаційну стратегію компанії Лего, ідентифікувати перспективи розвитку практик та інструментів комунікаційних стратегій міжнародних компаній, запропонувати напрями вдосконалення комунікаційної стратегії компанії Лего.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю використання запропонованих рекомендацій щодо напрямів розвитку комунікаційної стратегії міжнародної компанії.

Період виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – січень-червень 2024 року.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024

Ключові слова: комунікаційна стратегія, цифровізація, Lego, міжнародний бізнес, реклама, соціальні мережі, штучний інтелект.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Мамеєвського Дениса Руслановича

на тему Дослідження стратегії міжнародної компанії: на прикладі LEGO

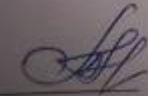
1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): тема дослідження є актуальною, особливо в умовах висхідної міжнародної економіки, яка потребує адаптації до світових ринків 10.5
2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): теоретичні концепції представлено на достатньому рівні 10.5
3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): аналітичний розбір використаної інформації на висхідному етапі 15.0
4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): запропоновано авторами рішення, дані мають певне практичне значення 10.0
5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 балів): висновки чіткі, логічні, автор може використати висновки своєї роботи на практиці 10.0
6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): робота оформлена з урахуванням усіх вимог 10.0
7. Позитивні сторони дипломної роботи: на увагу заслуговує дослідження автором певної компанії перед вступом на світовий ринок
8. Недоліки роботи: сформувати керівництво роботою не вдалося

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 65.0

Допущення КБР до захисту перед ЕК допущено

Науковий керівник

(посада, учене звання, науковий ступінь)



Позарок Т.О.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

13.06.2014

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	5
1.1 Сутність та специфіка комунікаційної стратегії	5
1.2 Характеристика основних компонентів комунікаційної стратегії	10
1.3 Особливості комунікаційних стратегій в міжнародному бізнесі	15
РОЗДІЛ 2. Маркетингова характеристика компанії Лего	21
2.1 Історія розвитку компанії Лего	21
2.2 Позиції компанії на світовому ринку	27
2.3 Характеристика комунікаційної стратегії Лего	32
РОЗДІЛ 3. МАЙБУТНІЙ РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	42
3.1 Перспективи розвитку практик та інструментів комунікаційних стратегій міжнародних компаній	42
3.3 Напрями вдосконалення комунікаційної стратегії компанії Лего	49
ВИСНОВКИ	56
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	60
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

У сучасному глобалізованому світі, де компанії щодня стикаються з викликами мультикультурної взаємодії та необхідністю адаптації до мінливих ринкових умов, ефективна комунікаційна стратегія виступає критичним фактором успіху. Особливо це стосується таких відомих брендів, як Lego, які зуміли не тільки закріпитись у свідомості споживачів різних культур, але й продовжують залишатися на передовій інновацій та креативності в глобальному масштабі.

Компанія Lego, заснована в Данії у 1932 році, стала справжнім символом невтомної інновації та культурної адаптивності. Вона не просто продавала іграшки, але й створювала унікальні історії та досвід, який резонує з дітьми та дорослими у всьому світі. Використовуючи широкий спектр комунікаційних каналів і стратегій, від традиційних рекламних кампаній до інтерактивних цифрових платформ, Lego постійно вдосконалює свої методи залучення та утримання клієнтів.

Питаннями комунікаційної стратегії міжнародних компаній в різний час займались як вітчизняні, так і зарубіжні автори: Т. Калениченко, Ф. Котлер, О. Гребешков, Д. Шульц, О. Войко, Д. Аакер, І. Чорна, К. Лейн Келлер, Ю. Сіваченко.

Метою роботи є ідентифікація перспективних напрямів вдосконалення комунікаційної стратегії міжнародних компаній на прикладі компанії Lego, на основі дослідження сучасних тенденцій ринку іграшок та успішного досвіду провідних світових брендів.

У відповідності із визначеною метою, були ідентифіковані наступні завдання:

- - визначити сутність та специфіку комунікаційної стратегії
- Охарактеризувати основні компоненти комунікаційної стратегії
- Ідентифікувати особливості комунікаційних стратегій в міжнародному бізнесі
- Описати історію розвитку компанії Lego

- Визначити позиції компанії на світовому ринку
- Охарактеризувати комунікаційну стратегію компанії Лего
- Ідентифікувати Перспективи розвитку практик та інструментів комунікаційних стратегій міжнародних компаній
- Запропонувати напрями вдосконалення комунікаційної стратегії компанії Лего

Об'єктом бакалаврського кваліфікаційного дослідження є процеси формування та реалізації комунікаційної стратегії міжнародних компаній на прикладі компанії Lego.

Предметом цього дослідження є сукупність умов, чинників і можливих шляхів удосконалення комунікаційної стратегії міжнародних компаній на прикладі компанії Lego.

До методів дослідження, які використовував автор, належать методи порівняння, хронологічного аналізу, дедукції тощо. Інформаційною базою стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, матеріали міжнародних дослідницьких агентств, а також корпоративні вебсайти компаній-лідерів ринку.

Структура та загальний обсяг кваліфікаційної роботи. Документ складається з вступу, трьох основних розділів, висновків, а також списку літератури, що включає 42 назви. Всього робота нараховує 59 сторінок і включає 8 таблиць та 7 ілюстрацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Сутність та специфіка комунікаційної стратегії

У сучасному світі динамічного розвитку технологій та постійної зміни ринкових умов, ефективне управління комунікаціями стає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Комунікаційна стратегія — це фундамент, на якому будується взаємодія компанії з її цільовими аудиторіями, включаючи клієнтів, партнерів та інші зацікавлені сторони. Вона визначає, як бренд транслює свої цінності, місію та корпоративні повідомлення, що безпосередньо впливає на сприйняття компанії у суспільстві та її конкурентоспроможність.

Традиційно домінуючий підхід до визначення стратегії маркетингових комунікацій базувався на конфігурації "комунікаційного" міксу. Стратегія була тлумаченням цього міксу, а отже, і ресурсів, які використовувала організація. Це відображає орієнтацію на виробництво, а не на ринок у маркетингових комунікаціях і є внутрішньо помилковим. Проте, орієнтація на ринок у стратегії вимагає врахування потреб аудиторії насамперед, а потім визначення різних повідомлень, медіа та дисциплін для реалізації стратегії, підхід ззовні-до середини.

Стратегія комунікації в управлінні відіграє ключову роль, оскільки ефективний обмін інформацією між керівниками на всіх рівнях та в усіх відділах є ключем до успіху та ефективності не тільки їхньої діяльності, але й компанії в цілому. У випадку управління ця стратегія призначена для створення атмосфери розуміння, щоб спростити процес досягнення цілей компанії.

Стратегія маркетингових комунікацій відноситься до загальної орієнтації позиціонування організації та обраного підходу до спілкування з клієнтами та зацікавленими сторонами. Ганна Грекова, експертка з email-маркетингу, підкреслює, що комунікаційна стратегія вважається елементом загальної стратегії бренду або фірми. Її основна мета полягає в створенні ефективного діалогу з обраними аудиторіями, що сприяє популяризації бренду та збору відгуків. О. Іссерс вказує, що комунікаційна стратегія представляє собою акційний план, розроблений для досягнення мети взаємодії, що стимулює інтерес учасників комунікацій до створення та розвитку тривалих відносин [2].

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) складаються з реклами, стимулювання збуту, виставок, особистого продажу та публічних відносин. У багатьох країнах наявність відповідних комунікаційних каналів може визначати рішення про вхід.

Розробка продукту та послуг має базуватися на дослідженні наявності комунікаційних каналів. Як тільки ринкова пропозиція розроблена для задоволення потреб цільового ринку, потенційні клієнти мають бути поінформовані про цінність та наявність пропозиції. Злагодження міжнародної рекламної кампанії з культурною унікальністю ринків є викликом, з яким стикається міжнародний або глобальний маркетинголог. Базова структура та концепції міжнародної комунікації, по суті, однакові, де б вони не застосовувалися. Існує сім етапів:

- Провести маркетингове дослідження.
- Визначити цілі комунікації.
- Розробити найефективніші повідомлення для обраних сегментів ринку.
- Вибрати ефективні медіа.
- Скласти та забезпечити бюджет на основі того, що потрібно для досягнення цілей.

- Реалізувати кампанію.
- Оцінити кампанію відносно визначених цілей.

З цих семи кроків розробка повідомлень майже завжди представляє найбільший виклик для міжнародних маркетингових менеджерів.

Більшість комунікаційних заходів у традиційному маркетингу є односпрямованими, що означає, що компанії розробляють та відправляють свої повідомлення цільовій аудиторії для створення обізнаності або впливу на мотиви покупки. Натомість інтегрована маркетингова комунікація (ІМК) має на меті налагодження діалогу між установою та громадськістю, в основному використовуючи двосторонній зв'язок. Цей підхід застосовується до всіх типів продуктів—чи то товари, послуги, чи ідеї. ІМК вважається сучасним застосуванням комунікації, що символізує інтегративну цінність у явищі комунікації. Вона описується як сучасна адміністративна стратегія, яка є нетрадиційною та нетиповою, зосередженою на інтеграції та об'єднанні різних елементів просування. Ці елементи включають особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю та рекламу, які маркетологи використовують для взаємодії з людьми. Цей концепт інтегрує різноманітні елементи, такі як інформаційні втручання, освіта, співпраця, комерційні процеси, дизайн, зворотний зв'язок і системи стимулів. Метою є покращення ділової ефективності та досягнення оптимальних організаційних результатів (Al-Ameen, 2008, P: 203).

У рамках програми ІМК компанії використовують набір функцій. Вибір у цьому наборі змінюється в залежності від сильних та слабких сторін кожного комунікаційного інструменту та ступеня, до якого вони можуть досягти цілей, пов'язаних із цільовою аудиторією (Shaima, 2006, P: 173).

На завершення, стратегія комунікації має дуже різноманітну функціональність і забезпечує ефективність діяльності компанії у різних сферах. Головним чином, стратегія комунікації впливає на наступні три сфери застосування (рис.1.1):



Рисунок 1.1 Сфери застосування комунікаційної стратегії

Джерело: складено автором на основі [9]

Маркетингова комунікація — це двосторонній процес. З одного боку, вона передбачає вплив внутрішніх і зовнішніх умов організації, а з іншого боку — отримання інформації про реакцію середовища на цей вплив. Обидві сторони мають однакове значення. Таким чином, маркетингова комунікація є важливим інструментом для підтримки діалогу з ринком та для боротьби з конкуренцією. Ідея полягає в тому, щоб певним чином надавати необхідну інформацію про різні виробничі та ринкові характеристики. Вона спирається на здатність та готовність продавців та покупців реагувати своєю поведінкою на змінну ситуацію. Маркетингові комунікації включають будь-яку діяльність, пов'язану з ознайомленням потенційних клієнтів та суспільства з компанією або товарами та брендами, які вона пропонує на ринку, формуванням сприятливого образу їх та збільшенням продажів. Одна з основних функцій маркетингової комунікації полягає в переконанні. Вона надає інформацію, але акцент завжди робиться на переконанні, незалежно від того, чи йдеться про продукти,

послуги чи ідеї. У всіх випадках, дотримуючись етичних принципів, маркетологи прагнуть переконати людей прийняти повідомлення компанії та відповідно реагувати або реагувати. Таким чином, стимулюється поведінка споживачів вибрати найбільш підходящі засоби та способи задоволення попиту [18].

Сутність та специфіка комунікаційної стратегії є ключовими аспектами успішного управління в сучасному світі динамічних технологій та швидких змін ринкових умов. Ефективна комунікаційна стратегія виступає фундаментом взаємодії компанії з її цільовими аудиторіями, включаючи клієнтів, партнерів та інші зацікавлені сторони. Вона визначає, як бренд транслює свої цінності, місію та корпоративні повідомлення, що безпосередньо впливає на сприйняття компанії в суспільстві та її конкурентоспроможність.

Традиційний підхід до визначення стратегії маркетингових комунікацій, заснований на конфігурації "комунікаційного" міксу, поступається місцем більш сучасним методам, орієнтованим на ринок. Це означає врахування потреб аудиторії перед визначенням повідомлень, медіа та дисциплін для реалізації стратегії. Стратегія комунікацій в управлінні відіграє ключову роль, оскільки ефективний обмін інформацією між керівниками та працівниками є ключем до успіху та ефективності діяльності компанії. Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) включають рекламу, стимулювання збуту, виставки, особистий продаж та публічні відносини, що дозволяє створювати ефективний діалог з аудиторією. Розробка продуктів та послуг має базуватися на дослідженні наявності комунікаційних каналів, а міжнародні рекламні кампанії повинні враховувати культурну унікальність ринків.

Комунікаційна стратегія забезпечує ефективність діяльності компанії у різних сферах, включаючи маркетинг, управління та взаємодію з клієнтами. Вона є двостороннім процесом, що включає вплив внутрішніх і зовнішніх умов організації та отримання інформації про реакцію середовища. Маркетингові комунікації відіграють

важливу роль у підтримці діалогу з ринком та боротьбі з конкуренцією, сприяючи формуванню сприятливого образу компанії та збільшенню продажів.

Основна функція маркетингової комунікації полягає в переконанні, наданні інформації та стимулюванні споживачів до відповідних дій. Етичні принципи залишаються важливим аспектом у цьому процесі, оскільки вони забезпечують довіру та лояльність аудиторії до компанії. Таким чином, стратегія комунікації є критично важливим елементом, який допомагає компаніям досягати своїх цілей та залишатися конкурентоспроможними у сучасному світі.

1.2 Характеристика основних комунікаційних моделей

Сучасний формат маркетингової комунікації включає рекламу через медіа, промоції та програми лояльності, спонсорство, публічні зв'язки, прямий маркетинг та організацію експозиції продуктів (магазинні виставки, ярмарки). Ефективне управління комунікацією включає численні питання для створення ефективного, адекватного та згуртованого планування та стратегії. Для досягнення найкращого ефекту від маркетингової комунікації важливо не тільки розуміти культуру ринку та стратегічно планувати відповідно до неї, але й це неможливо без потенційного дослідження ринку.

Основні функції маркетингових комунікацій, які досліджуються та виокремлюються в спеціалізованій літературі, включають:

- досягнення впізнаваності бренду та збільшення його вартості;
- створення престижу бізнес-організації та її продуктів;
- покращення образу компанії/бренду;
- презентація нової моделі, дизайну, модифікації продукту;

- інформування про характеристики продукту/послуги;
- побудова та підтримка лояльності до компанії та її продуктів;
- збільшення доходу та прибутковості;
- стимулювання попиту та будівництво інтересу до нових продуктів;
- позиціонування або перепозиціонування продукту;
- збереження популярності існуючих продуктів та зміна образу неприбуткових товарів чи послуг;
- покращення стосунків із торговцями та постачальниками;
- стимулювання купівлі через посередницькі канали;
- інформування про місце покупки продукту або виконання послуги;
- допомога користувачам у раціоналізації та використанні продукту;
- надання технічної або іншої інформації про продукт;
- пояснення властивостей та переваг продукту/послуг;
- інформування клієнтів про продажі, ціни тощо;
- відповіді на питання клієнтів; вплив на конкуренцію;
- нагадування про існування продуктів компанії/бренду тощо.

Комунікаційна модель являє собою схематичне зображення процесів обміну та передачі інформації, ілюструючи взаємодію між комунікатором, каналами і засобами комунікації, а також одержувачем (комунікантом). Будова комунікативних стратегій здебільшого ґрунтується на таких моделях:

- AIDA
- AIMDA
- ACCA
- 4A
- 4P
- DAGMAR
- DIBABA [3]

Давайте розглянемо кожну з них.

AIDA Ця модель добре відома майже всім маркетологам. Акронім AIDA розкладається наступним чином:

- A – увага (attention),
- I – інтерес (interest),
- D – бажання (desire),
- A – дія (action).

Згідно з цією моделлю, медіакомунікації спочатку залучають увагу особи, потім викликають інтерес, що призводить до бажання володіти чимось, та, врешті-решт, стимулює до дії, як-от покупки. Ця модель лягла в основу класичної воронки продажів у маркетингу, яка відома як "знаю – хочу – купую". Також ініціал "A" у цій аббревіатурі часто інтерпретується як Awareness – усвідомленість. Основна мета комунікації в маркетингу – зайняти місце в свідомості споживача. Люди схильні до автоматичного прийняття рішень, зокрема в контексті покупок. Це означає, що вибір часто базується не на всій палітрі можливостей, а на тих варіантах, про які існує інформація через попередній досвід, відгуки, рекламу. AIDA є найбільш відомою моделлю, тоді як інші моделі, згадані в цьому списку, варіюються за фокусом уваги або містять незначні модифікації.

Існує розширена версія AIDA, відома як AIDCA. В цій версії введено додатковий компонент — довіра (confidence), який є ключовим для компаній, що прагнуть до створення довготривалих відносин зі своєю аудиторією. Модель 4P згідно з цією концепцією, реклама повинна включати: P – візуальний елемент (picture), P – гарантія (promise), P – доказ (prove), P – мотивація або стимул (push).

Модель DIBABA включає елемент зворотного зв'язку: D – аналіз бажань цільової аудиторії (desire), I – визначення збігу потреб із пропозиціями компанії (identification), B – стимул до прийняття рішення про покупку, акцентуючи на тому, як продукти задовольняють актуальні потреби (bamp), A – реєстрація відгуку клієнта

(reAction), B – заклик до дії купівлі (buy), A – створення атмосфери, яка сприяє покупцю вирішити придбати товар (atmosphere).

DAGMAR стоїть за місією моделі, яка в англійській мові формулюється як Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results, що означає встановлення рекламних цілей для оцінки ефективності реклами.

На міжнародному ринку міжнародна маркетингова комунікація організації впливається культурою країн приймаючих сторін. Компанії, які працюють на міжнародних ринках, віддають перевагу етноцентричному, поліцентричному, регіоцентричному та геоцентричному стилям управління, також відомим як модель EPRG. Ця модель також застосовується до маркетингу. Згідно з цією моделлю, бізнеси створюють свої елементи та заходи маркетингового міксу відповідно до культурних відмінностей країн. У рамках маркетингової комунікації, при етноцентричній орієнтації, інструменти маркетингової комунікації визначаються центром компанії, тоді як при поліцентричній орієнтації комунікаційні стратегії зосереджені на місцевих ринкових умовах та конкуренції. В регіоцентричній орієнтації комунікаційні стратегії створюються з регіональним фокусом, наприклад, на Балкани, Близький Схід та Азіатсько-Тихоокеанський регіон. У геоцентричній орієнтації розробляються інтегровані глобальні комунікаційні кампанії, враховуючи весь світ як ринок.

Стимулювання збуту— це маркетингові заходи, які стимулюють покупки споживачів та покращують ефективність та співпрацю роздрібних продавців або посередників. Є короткотривалими зусиллями, спрямованими на досягнення конкретних цілей споживачем або роздрібним продавцем. На ринках, де споживачі важко доступні через обмеження засобів масової інформації, частка бюджету на подібні акції може бути збільшена.

Міжнародні публічні відносини. Створення хороших відносин із популярною пресою та іншими медіа для допомоги компаніям у спілкуванні з їхніми аудиторіями — клієнтами, загальною публікою та державними регуляторами. На меті має

заохочення преси до покриття позитивних історій про компанії та керування негативними чутками, історіями та подіями.

Реклама є одним із елементів програми ІМК. Рекламу можна визначити як будь-яке спонсороване, оплачене повідомлення, що передається неперсональним способом. Деякі рекламні повідомлення розроблені для спілкування з споживачами в одній країні або ринковій зоні. Регіональна або панрегіональна реклама створена для аудиторій кількох ринків, таких як Європа або Латинська Америка. Глобальну рекламу можна визначити як повідомлення, чиї художні роботи, тексти, заголовки, фотографії, слогани та інші елементи були спеціально розроблені з урахуванням їхньої глобальної придатності.

Реклама типу Over-the-top (OTT) стосується доставки реклами через потокові медіа-сервіси, які пропонуються глядачам безпосередньо через інтернет, обходячи традиційні кабельні, ефірні та супутникові телевізійні платформи. Використовуючи передові можливості цільового визначення та інтерактивної реклами, OTT реклама надає рекламодавцям можливість досягти конкретних сегментів аудиторії, які переглядають контент на пристроях, таких як розумні телевізори, комп'ютери та мобільні пристрої, забезпечуючи детальну аналітику для вимірювання ефективності. Цей контент не обмежується тільки телевізором, а може бути на будь-якому пристрої, який працює за допомогою інтернет-з'єднання: мобільний телефон, настільний комп'ютер, планшет, ноутбук [40].

Мобільна реклама та мобільна комерція (m-commerce) — це терміни, які описують використання мобільних телефонів як каналів для доставки рекламних повідомлень та проведення транзакцій з продуктами та послугами. Більшість користувачів смартфонів та планшетів можуть отримати доступ до Інтернету через Wi-Fi, тип бездротової мережі; крім того, постачальники послуг мобільного зв'язку зазвичай пропонують тарифні плани, які дозволяють підключення до Інтернету через мережі 3G або 4G. Це дозволяє таким компаніям, як Apple, AOL, Crisp Media, Google,

Medialets, Mobext та іншим, пропонувати клієнтам послуги мобільної реклами. Наприклад, Unilever, Nissan та інші компанії використовують службу iAd від Apple для розміщення інтерактивних реклам у додатках для iPhone та iPod. Загальні світові витрати на мобільну рекламу в 2007 році становили лише близько 1 мільярда доларів; за даними eMarketer, ця цифра перевищила 100 мільярдів доларів до кінця 2016 року. Сполучені Штати очолюють всі інші країни у цьому виді витрат, при цьому eMarketer повідомляє, що у 2017 році витрати на мобільну рекламу склали 49,9 мільярда доларів [21].

Роль кожного елемента маркетингового комунікаційного міксу є важливою в стратегії комунікацій. Кожен інструмент має свої сильні сторони і має бути використаний відповідно. Наприклад, прямий маркетинг та стимулювання збуту, ймовірно, будуть ефективнішими для переконання споживацької аудиторії, тоді як особисті продажі, ймовірно, будуть ефективнішими в ситуаціях b2b. Стратегія профілю, розроблена для зміни сприйняття та розуміння організації, ймовірноше використовуватиме зв'язки з громадськістю та корпоративну рекламу.

1.3 Особливості комунікаційних стратегій в міжнародному бізнесі

Середовище, в якому реалізуються програми та стратегії маркетингових комунікацій, відрізняється від країни до країни. Виклик ефективного спілкування через кордони є однією з причин, чому глобальні компанії та їхні рекламні агентства обирають концепцію, відому як інтегровані маркетингові комунікації (ІМК). Прихильники підходу ІМК явно визнають, що різні елементи стратегії комунікації компанії мають бути уважно скоординовані. Цілі реклами по всьому світу суттєво відрізняються. Наприклад, китайські виробники створюють нові бренди, оскільки їхня

економіка розширюється; Unilever представляє нове розширення лінійки продуктів, Dove Shampoo, на ринках Східної Азії. Усі ці маркетингові проблеми вимагають ретельного маркетингового дослідження та продуманих та креативних рекламних кампаній на національному, регіональному та глобальному ринках. Наприклад, нещодавні дослідження показують, що придбання місцевого бренду є ризикованим для іноземних компаній, оскільки це може зменшити лояльність місцевих споживачів, особливо в Китаї. Інтенсивна конкуренція за світові ринки та зростаюча освіченість іноземних споживачів призвели до необхідності більш витончених рекламних стратегій. Зростання витрат, проблеми координації рекламних програм у кількох країнах та бажання мати ширший образ компанії або продукту змусили транснаціональні компанії (ТНК) прагнути до більшого контролю та ефективності без втрати місцевої адаптивності. У пошуках більш ефективних та реагуючих програм стимулювання, переглядаються політики, що стосуються централізованої або децентралізованої влади, використання єдиної або кількох іноземних або внутрішніх агенцій, процедури виділення та розподілу коштів, копіювання, медіа та дослідження. Дедалі більше транснаціональних компаній можна побачити, як вони управляють балансом між стандартизацією рекламних тем та індивідуалізацією.

Розуміння культурних відмінностей та будування мостів між ними допоможе створити більш інклюзивний та толерантний світ. Згідно з даними організації Migration Policy, у 2021 році 26% мешканців США були іммігрантами та їхніми дітьми, народженими в США. Це означає, що більш як чверть населення США складають мультикультурні особи, які щоденно взаємодіють з американцями. Нам не обов'язково працювати в глобальній корпорації, щоб побачити необхідність покращення культурної обізнаності та мультикультурної комунікації.

Активна соціо-екологічна політика компанії як форма зовнішньої стратегії комунікації стала ключем до глобального успіху будь-якої ТНК у XXI столітті. Інша важлива роль у здобутті зобов'язань свідомого споживача полягає в відповідальності

виробника перед суспільством за практики, які виробник використовує під час створення продукту. Для забезпечення активного впровадження та розвитку соціо-екологічного діалогу кожен виробник повинен враховувати низку важливих каталізаторів для аналізу реакції суспільства на будь-яке рішення та дію.

При розширенні на міжнародні ринки брендам необхідно розуміти правильні способи досягнення аудиторії в цих регіонах з їхніми повідомленнями. Це може бути у формі мовного бар'єру, або навіть такого тонкого аспекту, як культурна норма, яка може бути не застосовною до вашої внутрішньої аудиторії. Важливою частиною міжнародного маркетингу є намір і дослідження. Проведення дослідження міжнародного маркетингу на початковому етапі та розробка міжнародних маркетингових стратегій, специфічних для нових аудиторій, з якими взаємодіє бренд, зробить велику різницю в тому, чи буде вихід на міжнародний ринок успішним.

Для ефективного спілкування з глобальною аудиторією важливо локалізувати контент, а не просто перекладати його. Це означає адаптацію повідомлень, щоб вони відображали місцеву культуру, цінності та нюанси мови. Така адаптація забезпечує більш глибоке резонанс повідомлень на місцевому рівні. З 84% компаній, які спостерігають помітний позитивний вплив на зростання доходів завдяки локалізації контенту, стає очевидною цінність професійних послуг перекладу та локалізації. Ці фахівці є важливими у створенні маркетингових матеріалів, які не тільки точні за мовою, але й актуальні та захоплюючі для різноманітних культур, підкреслюючи значення індивідуалізованого спілкування в глобальних маркетингових стратегіях [14].

Запуск міжнародної рекламної кампанії ставить перед складними викликами, особливо у балансуванні між глобальною узгодженістю та місцевою актуальністю. Одна з серйозних перешкод — розуміння та повага культурного контексту різних ринків. Стратегії, які ефективні в одній країні, можуть бути недоречними або навіть образливими в іншій через відмінності у цінностях, гуморі та традиціях. Крім того,

правове та регулятивне середовище може значно відрізнятися від одного ринку до іншого, ускладнюючи зусилля рекламних агентств щодо безперешкодного проведення глобальних кампаній.

Вибір правильних медіа-каналів становить ще один критичний виклик. Популярність та доступність певних платформ значно відрізняється між країнами, що впливає на те, де і як слід проводити кампанію. Цей аспект міжнародної реклами вимагає ретельного розуміння місцевих медіа-ландшафтів та стратегічних рішень щодо рекламних витрат, щоб забезпечити ефективне досягнення повідомлень до цільової аудиторії. Незважаючи на ці перешкоди, потенціал для залучення споживачів на міжнародних ринках і розширення на нові території підкреслює критичну роль міжнародної реклами у світовій індустрії. Міжнародна реклама представляє злагоджені зусилля з подолання культурних розбіжностей, що здійснюються за допомогою рекламних агентств, які спеціалізуються на створенні переконливих комунікаційних стратегій для глобальної аудиторії. Хоча навігація культурних нюансів і адаптація медіа-стратегій становлять значні виклики, зусилля зі створення значущих зв'язків зі споживачами на міжнародних ринках є ключовою справою для компаній, які прагнуть процвітати на глобальному ринку. Наприклад, бренд, як Coca-Cola, адаптує свою рекламу, щоб відображати місцеві уподобання та традиції, демонструючи, як глибоке розуміння різноманітних ринків може покращити глобальні кампанії. Тим не менш менше ніж 40% маркетологів використовують дослідження споживачів для керування своїми рішеннями. Це вказує на значну можливість для брендів використовувати детальні інсайти поведінки споживачів для подальшого удосконалення їх міжнародних маркетингових стратегій [19].

Початок цифрової ери означає значну зміну в ландшафті міжнародної реклами, пропонуючи масу нових можливостей разом з помітними викликами. Ця еволюція вимагає, щоб компанії та рекламні агентства переоцінили та адаптували свої стратегії

для процвітання у швидко змінюваному цифровому середовищі, тим самим підвищуючи їхню ефективність та охоплення на міжнародних ринках.

Трансформація, викликана цифровими медіа, кардинально змінила підхід до міжнародної реклами. Соціальні медіа, пошукові системи та цифрові торгові майданчики тепер становлять основу стратегій, які бізнес використовує для просування своїх продуктів та послуг за межами своєї країни.

Цей перехід до цифрових каналів підкреслює ключову зміну у способі взаємодії компаній з глобальною аудиторією, пропонуючи численні переваги у порівнянні з традиційними методами реклами. Однією з ключових переваг цифрової реклами є можливість цільової реклами. На відміну від широких підходів, що використовуються у традиційних медіа, цифрові платформи дозволяють бізнесу налаштовувати свої комунікаційні зусилля на конкретні демографічні групи, інтереси та географічні зони. Ця точність не тільки підвищує ефективність комунікаційних кампаній, але й покращує повернення витрат на рекламу, гарантуючи, що повідомлення доходять до найбільш релевантної аудиторії.

Прогнозований обсяг витрат на рекламу у рекламному секторі очікується досягти 1,088 мільярда доларів у 2024 році. Ця вражаюча цифра підкреслює значні фінансові зобов'язання, які бізнес робить у бік цифрових платформ, підкреслюючи зміщення та важливість цифрових каналів у глобальних маркетингових стратегіях. Здатність залучати глобальну аудиторію більш економічно ефективним способом, ніж коли-небудь раніше, є одним з основних чинників, що стимулюють ці інвестиції, знижуючи бар'єри для входу в міжнародну рекламу та дозволяючи бізнесу всіх розмірів брати участь у глобальному ринку.

Реальна комунікація в реальному часі є ще однією особливістю цифрової комунікації. Платформи, такі як соціальні медіа, дозволяють негайно взаємодіяти з споживачами, дозволяючи бізнесу реагувати на тенденції, відгуки та поведінку споживачів у міру їх виникнення. Ця гнучкість допомагає компаніям підтримувати

актуальну та залучену присутність на своїх цільових ринках, сприяючи тіснішим відносинам з їх цільовою аудиторією.

Бренди можуть створити міцний зв'язок зі споживачами за допомогою маркетингових комунікаційних кампаній, які враховують культурні цінності. Наприклад, мова, символи та візуальні засоби, використані для просування продукту або послуги, повинні відповідати культурним референціям ринку, на якому діє бренд. Більше того, персоналізовані кампанії можуть збільшити лояльність до бренду, дозволяючи споживачам краще виразити себе в культурному контексті. Маркетингова комунікаційна кампанія, розроблена національним брендом із використанням культури, має потенціал зміцнити ідентичність бренду та побудувати стійкий зв'язок зі споживачами [31]. У цьому контексті розуміння та вшанування культури може допомогти бізнесу здобути стійку конкурентну перевагу та більш ефективно позиціонувати себе на національному ринку. Той факт, що національні бренди краще знають власні культури, ніж глобальні бренди, надає значну конкурентну перевагу. У дизайні маркетингової комунікації вважається, що знання культурних значень не тільки вербальних, але й невербальних елементів комунікації є фактором, який збільшує успіх комунікаційних кампаній.

РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНІЇ ЛЕГО

2.1 Історія розвитку компанії Лего

З виробництва понад 860 мільярдів цеглин з 1958 року та пожертвування 100 мільйонів доларів США на допомогу дітям у потребі, не дивно, що LEGO було названо "Іграшкою століття" у кінці 20-го століття. Лише у 2020 році їхній дохід зріс до 43,7 мільярдів данських крон, а кількість співробітників по всьому світу перевищила 20 000. Приблизно 7 наборів LEGO продаються кожену секунду під час святкового сезону. Найбільша модель LEGO, яка коли-небудь була побудована, мала 5,335,200 цеглин — це був X-Wing Starfighter у 2013 році. З 1949 року було вироблено понад 600 мільярдів деталей LEGO. Найвища вежа з LEGO, яка коли-небудь була побудована, досягла висоти 114 футів і була зведена в Угорщині у 2014 році. Щороку виготовляється понад 36 мільярдів цеглин LEGO [35].

Група LEGO на 75 відсотків належить третьому та четвертому поколінням засновницької родини Кірк Крістіансен, К'єлду Кірк Крістіансену та його трьом дітям через їхню холдингову та інвестиційну компанію KIRKBI A/S. Решта 25 відсотків належить Фонду LEGO [22].

Усі виробничі потужності компанії дотримуються однакових суворих правил безпеки та якості, а методи виробництва елементів LEGO стандартизовані на всіх заводах. Це забезпечує сталу високу якість усіх елементів LEGO, незалежно від того, на якому з п'яти заводів LEGO вони виготовлені (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 Виробничі потужності компанії Lego та їх спеціалізація

Місто	Країна	Функції потужностей
Біллунд	Данія	Виробництво
Монтеррей	Мексика	Виробництво, обробка, пакування
Ніредьгаза	Угорщина	Виробництво, обробка, пакування
Кладно	Чеська Республіка	Обробка, пакування
Цзясін	Китай	Виробництво, обробка, пакування

Джерело: складено автором на основі [22]

Lego було відомим брендом протягом десятиліть, і воно залишається одним з найсильніших брендів усіх часів. У 1999 році його було названо "Продуктом століття" за версією журналу Fortune [28]. Ключ до успіху Lego полягав у стабільності зовнішнього вигляду бренду в поєднанні зі здатністю компанії адаптуватися настільки, щоб «змінюватися в ногу з часом і розширювати свій ринок. Проте стратегія бренду Lego продовжує досягати успіху протягом 21-го століття завдяки тому, як компанія адаптувалася до мінливих стосунків із споживачами. В історії Lego компанія не тільки виконувала чудову роботу з традиційною рекламою на цільовому ринку (хлопчики), але він також успішно створив і сприяв активним спільнотам шанувальників і підписників, створив на своєму веб-сайті цікаві сторінки з іграми, а також розпочав маркетинг як для дорослих шанувальників, так і для дівчат.

Група Lego була заснована на початку 1930-х років у Біллунді, Данія, чоловіком на ім'я Оле Кірк Крістіансен, десятим сином бідної данської сім'ї. Компанія насправді залишається в родині з тих пір, переходячи від батька до сина до онука.

Компанія The LEGO Group розпочала свою діяльність у 1932 році та стала відомою як виробник кубиків LEGO. Протягом 60-х років історія Lego була історією швидкого розширення як у бізнесі, так і у виробництві іграшок. Продажі розширилися на Сполучені Штати, а Lego почала вироблятися на умовах ліцензії виробником багажу Samsonite. Також було приділено більше уваги додаванню динамічного

фактору до цеглинок Lego шляхом введення різноманітних більш тонко розроблених деталей для конкретних конструктивних ідей. Можливо, найважливішим з них було введення колеса Lego, яке змінило історію Lego, відкривши величезні нові області для потенційного дизайну продуктів. У 1963 році Годтфред Кірк Крістіансен визначив десять характеристик, яких іграшка Lego завжди повинна дотримуватися:

1. Необмежені можливості для гри
2. Для дівчаток, для хлопчиків
3. Ентузіазм для всіх вікових груп
4. Грати цілий рік
5. Стимулююча та гармонійна гра
6. Нескінченні години гри
7. Уява, креативність, розвиток
8. Більше LEGO, більша цінність гри
9. Завжди актуально
10. Безпека та якість

У 1966 році була представлена залізнична система Lego, а у 1968 році історія Lego поповнилася популярним новим явищем. Був відкритий перший тематичний парк Lego. Тематичний парк Legoland у Біллунді виявився великим успіхом. Спочатку займаючи три акри, парк розширився до понад 24 акрів протягом наступних двох десятиліть.

В період 70-х, 80-х років минулого сторіччя Lego зробила великий крок вперед з введенням спеціалізованих тем, які розглядалися як системи в межах систем. Це були Lego Space, Lego Castle, Lego Town (пізніше перейменоване в Lego City) та Lego FabuLand, останній був спрямований на молодших дітей. Lego також збільшила виробництво, встановлюючи виробничі потужності в Південній Кореї, Малайзії, Бразилії та багатьох інших місцях.

Однак у 2004 році The LEGO Group зіткнулася з ризиком банкрутства. Одним із факторів, що сприяли цьому, була нездатність відповідати зміненим уподобанням споживачів – у цей період популярність відеоігор значно зросла. Наприклад, у 2003 році світовий ринок відеоігор оцінювався в понад 21 мільярд доларів, а онлайн-ігри для персональних комп'ютерів принесли дохід у 450 мільйонів доларів. Далі популярність тільки зростала – з 2000 по 2008 рік ігрова індустрія зросла більш ніж у два рази. У той же час компанія займалася розробкою власних тематичних парків, одягу тощо. Щодо розширення, роки відновлення побачили, як Lego розширювала своє виробництво заводами в Мексиці, Китаї та Угорщині.

Ключові події в історії компанії Lego представлені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 Ключові події в історії компанії Lego в період 2000-2018 роки

Дата	Зміст події
2000	Відкриття фабрики LEGO в Кладно, Чеська Республіка.
2001	Запуск продуктів LEGO Creator, які спонукають дітей та дорослих до творчості без обмежень.
2002	Відкриття першого брендового магазину LEGO в Кельні, Німеччина.
2004	LEGO зазнає серйозної кризи та встановлює план виживання і повороту. К'єлд Кірк Крістіансен стає президентом і генеральним директором.
2005	LEGO Group продала парки LEGOLAND групі Merlin Entertainments, яка стає основним акціонером.
2007	Томас Кірк Крістіансен приєднується до Ради директорів, представляючи продовження сімейної власності Крістіансенів.
2008	Відкриття фабрики LEGO в Ньюгерсе, Угорщина. К'єлд Кірк Крістіансен введений до Зали слави іграшкової індустрії США.
2009	Відкриття фабрики LEGO в Монтерреї, Мексика.
2011	Запуск LEGO Ninjago, який швидко став класикою.
2012	Запуск LEGO Friends, який вводить нову міні-ляльку.
2014	Відкриття фабрики LEGO в Цзясін, Китай. Прем'єра фільму "LEGO Movie" у кінотеатрах по всьому світу.
2016	Томас Кірк Крістіансен стає головним керівником, плавно переймаючи керівництво в компанії.
2017	Нільс Б. Крістіансен стає генеральним директором LEGO Group. Запуск LEGO Life і створення безпечної онлайн-спільноти для дітей до 13 років. Запуск LEGO BOOST, що інтегрує програмування і фізичне будівництво.
2018	Перші елементи LEGO, виготовлені зі сталого матеріалу, введені в асортимент. Запуск першого LEGO DUPLOset, що поєднує фізичну та цифрову гру.

Джерело: складено автором на основі [16]

Більш повна таблиця історії розвитку компанії представлена у додатках до даної роботи.

Однак до 2004 року надмірна диверсифікація бізнес-моделі LEGO Group стала очевидною — покупці втратили розуміння того, якою є компанія. Це також сприяло необхідності модернізації та цифрової трансформації існуючої бізнес-моделі. У результаті The LEGO Group звернулася до синтезу своєї традиційної бізнес-моделі та бізнес-моделей цифрових компаній.

Найбільш значущим нововведенням стала краудсорсингова платформа LEGO Ideas. Вона виступала як новий канал комунікації та дозволяла визначити потреби клієнтів і залучити їх до процесу створення нових продуктів шляхом голосування за запуск нових товарів. У результаті компанія створила глобальну мережу взаємодії клієнтів з компанією та між собою, а також збільшила кількість постійних клієнтів, які позитивно реагують на новинки. LEGO Minecraft є прикладом краудсорсингового продукту, який отримав 10 000 голосів за 2 дні, а після успішних продажів було розпочато подальший розвиток тематичних наборів.

Таблиця 2.3 Канва бізнес-моделі The LEGO Group

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі сегменти
Постачальники пластику, Merlin Entertainments, WWF, Disney, Афілійовані партнери, Нові користувачі, що беруть участь у спільному створенні, Warner Bros, Sony Corporation	Визначення потреб, розробка та оцінка нових продуктів, упаковка, виробництво, просування, продажі, обслуговування, R&D, підтримка тематичних парків, управління магазинами, Нові види діяльності: створення фільмів, розробка відеоігор, підтримка онлайн-платформ, вебсайти, додатки	Цеглинки LEGO, тематичні парки, Нове: цеглинки, доповнені технологією, відеоігри, фільми	Прямі продажі у власних і роздрібних магазинах, тематичних парках, Нове: опосередковано через онлайн-ігрові платформи, можливість спільного створення, підтримка та спілкування через соцмережі, самообслуговування через вебсайт	Діти, батьки, школи, дорослі фанати, колекціонери

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі сегменти
Ключові ресурси			Канали	
Бренд, пластик, тематичні парки, магазини, Нове: програмне забезпечення для 3D-модельовання, вебсайти та додатки			Тематичні парки, роздрібні магазини, Нове: вебсайт, My LEGO Network, додатки, кінотеатри, ігрові платформи	
Структура витрат			Потоки доходів	
Управління, підтримка тематичних парків і власних магазинів, закупівля сировини, розробка продуктів, організація продажів, виробництво, дистрибуція, просування, Нове: створення контенту, R&D, підтримка вебсайтів, онлайн-платформ та додатків			Продаж товарів і квитків у тематичні парки, Нове: монетизація контенту, ліцензування, продаж квитків на фільми	

Джерело: складено автором на основі [16]

Основою на представленій інформації в таблиці, можна зробити наступні висновки про особливості діяльності компанії LEGO:

1. Розмаїтість ключових партнерів: LEGO співпрацює з різноманітними партнерами, такими як Disney, Warner Bros та Merlin Entertainments, що підкреслює їх залученість у різні сфери розваг і медіа. Це сприяє розширенню бренду LEGO через тематичні парки, фільми та відеоігри.

2. Інтегровані види діяльності: LEGO включає широкий спектр діяльності від розробки та виробництва продукції до дослідження і просування. Це не тільки підтримує інновації, але й гарантує високу якість продукції, яку очікують від LEGO.

3. Ціннісна пропозиція: LEGO надає широкий вибір продуктів, що включає традиційні іграшки, такі як цеглинки, і більш сучасні рішення, такі як відеоігри та фільми. Це залучає широку аудиторію від маленьких дітей до дорослих колекціонерів.

4. Канали залучення: Продажі відбуваються через різні канали, включаючи роздрібні магазини, тематичні парки, вебсайти та онлайн-ігрові платформи. Це дозволяє компанії ефективно залучати та утримувати клієнтів через різні точки дотику.

5. Взаємодія з клієнтами: LEGO активно підтримує взаємовідносини з клієнтами через прямі продажі, соціальні мережі, і можливості спільного створення, що забезпечує тісні зв'язки зі споживачами і реагування на їхні потреби.

6. Ключові ресурси: Компанія інвестує у розвиток програмного забезпечення для 3D-моделювання, вебсайтів і додатків, що відображає її зосередженість на цифровій трансформації і новітніх технологіях.

Загалом, LEGO демонструє високий рівень інтеграції між різними напрямками бізнесу, відкритість до інновацій, та сильну орієнтацію на клієнтський досвід, що разом формують солідну основу для сталого росту та розвитку. Ціннісна пропозиція компанії була трансформована: цеглинки LEGO доповнено цифровими технологіями та відеоіграми. Відносини з клієнтами змінилися завдяки онлайн-ігровим платформам, соціальним мережам та вебсайту. Ключові ресурси розширилися за рахунок програмного забезпечення для 3D-моделювання та розробки додатків. Канали взаємодії з клієнтами були модернізовані завдяки MyLEGO Network та ігровим платформам. У структурі витрат зросла частка витрат на R&D та підтримку вебсайтів і онлайн-платформ. Потік доходів збільшився завдяки монетизації контенту та продажу квитків у кінотеатрах.

2.2 Позиції компанії на світовому ринку

Глобальний ринок іграшок є висококонкурентним, відзначається присутністю численних малих регіональних компаній, а також транснаціональних гравців, таких як BANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S; LEGO System A/S; Hasbro; Mattel; JAKKS Pacific, Inc.; Sony Interactive Entertainment Inc.; Nintendo; Microsoft; і NetEase, Inc. [38] Глобальний ринок іграшок та ігор був оцінений у 324,7 мільярда доларів США у 2023 році та передбачається, що він буде зростати зі складним річним темпом зростання 4,3% з 2024 по 2030 рік. Індустрія іграшок та ігор розширюється завдяки різним факторам, таким як зростаючий інтерес батьків до екологічних іграшок,

відродження традиційних іграшок та відеоігор, обізнаність про пізнавальні переваги конструкторських іграшок, а також зростаюча популярність ігор на базі мобільних пристроїв. Також очікується, що ринок традиційних іграшок та ігор буде підштовхнутий збільшеною популярністю традиційних розважальних заходів, таких як набори для конструювання та пазли серед молодшого покоління. Зростаюча схильність міленіалів до старомодних ігор на соціальних зібраннях, ймовірно, сприятиме зростанню ринку протягом прогнозованого періоду. Компанії активно змінюють свої товарні пропозиції, запускаючи електронні магазини та реалізуючи продукцію через електронні торговельні платформи, такі як Amazon, Walmart Online та eBay, серед інших регіональних платформ [38].

Приріст ери пандемії, який сприяв експоненційному зростанню продажів іграшкової промисловості, згас у 2023 році, оскільки споживачі скоротили дискреційні витрати на тлі зростаючих інфляційних витрат і збільшення боргу за кредитними картками. Lego продовжує зосереджуватися на розширенні в Китаї, оскільки продажі в регіоні знизилися за рік. Цифрові ініціативи залишаються пріоритетом після партнерства з Epic Games та Fortnite.

Ігри та іграшки, які включають концепції та завдання STEM, дають дітям цінний досвід навчання, а також є розважальними та приємними. Це призвело до збільшення виробництва та продажів STEM-ігор та іграшок на ринку. Ринок іграшок та ігор фрагментований, і він демонструє помірне зростання. Ступінь інновацій на ринку високий. На ринку спостерігається зростання кількості технологічних іграшок. Сталий розвиток і цифровізація є одними з ключових напрямків у галузі іграшок та ігор. До кінцевих користувачів належать, зокрема, діти та молоді люди. Проте роздрібні торговці та виробники наразі використовують попит на ігри для людей похилого віку. У червні 2023 року Hasbro у партнерстві з Ageless Innovation випустили версії класичних настільних ігор для людей похилого віку, як-от Scrabble, Trivial Pursuit і The Game of Life, з метою сприяння іграм між поколіннями.

Компанія Lego збільшила продажі на 2% минулого року, навіть коли глобальна іграшкова промисловість зафіксувала зниження продажів на 7%, згідно з даними від Cirsana. Тим часом датська компанія Lego показала стійкі продажі, доходи якої досягли 65,9 мільярда датських крон, або приблизно 9,65 мільярда доларів. Lego була серед іграшкових компаній, які побачили величезні прирости під час пандемії Covid-19 і продовжує перевершувати індустрію та збільшувати свою частку на ринку. Компанія зафіксувала зростання продажів на 27% у 2021 році та 17% у 2022 році [23]. Серед найбільш продаваних брендів виробника іграшок 2023 року були Lego Icons, Lego Technic, Lego City, Lego Harry Potter та Lego Star Wars. Ці набори варіюються за розміром і складністю, компанія зазначає, що теми наборів роблять процес будівництва веселим для дітей, одночасно забезпечуючи творчий відпочинок для дорослих.

У 2023 році 47 відсотків чистих продажів Lego Group було здійснено в американському регіоні. У тому році дохід Lego Group склав близько 8,8 мільярдів євро.

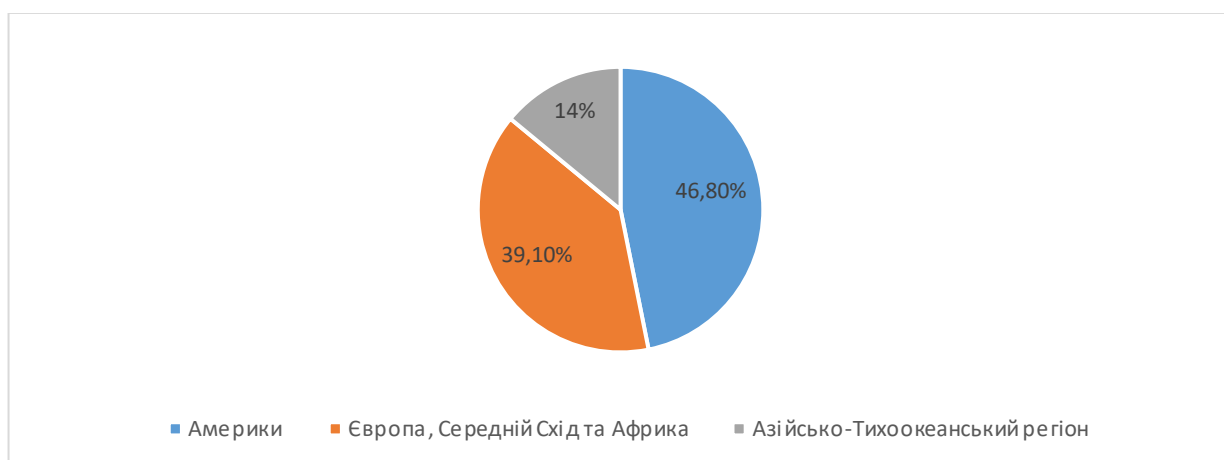


Рисунок 2.1 Чистий обсяг продажів LEGO Group у всьому світі 2023 рік за регіонами, %

Джерело: складено автором на основі [24]

Дані компанії щодо фінансових показників за два роки (2022 і 2023 роки) показують інформацію про продаж товарів та доходи від ліцензій. Загальний продаж

товарів зріс з 63,866 тис. DKK у 2022 році до 65,399 тис. DKK у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку продажів. Доходи від ліцензій знизилися з 781 тис. DKK у 2022 році до 515 тис. DKK у 2023 році, що може вказувати на зміну умов ліцензійних угод або зниження попиту на ліцензовані продукти (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 Доходи від продажу і ліцензійних відрахувань компанії Лего

Рік	Продаж товарів (тис. DKK)	Дохід від ліцензії (тис. DKK)	Загальний дохід (тис. DKK)
2023	65,399	515	65,914
2022	63,866	781	64,647

Джерело: складено автором на основі [24]

Що стосується продажу товарів за регіонами: то тут можемо виокремити такі регіональні особливості

- Америка: Зафіксовано зростання продажів з 28,079 тис. DKK у 2022 році до 30,636 тис. DKK у 2023 році.
- Європа, Близький Схід та Африка: Продажі також зросли, але не так інтенсивно, з 25,301 тис. DKK до 25,085 тис. DKK.
- Азія та Тихий океан: В цьому регіоні спостерігається падіння продажів з 10,486 тис. DKK у 2022 році до 9,158 тис. DKK у 2023 році, що може вказувати на економічні чи ринкові виклики в цій географічній зоні.

LEGO — найвідоміший інтернет-магазин дитячих іграшок у США. Цей датський бренд, відомий своїми з'єднаними між собою пластиковими блоками, впізнають 86 відсотків інтернет-респондентів у Сполучених Штатах. Другим у цьому списку є американський бренд shopDisney, впізнаваність бренду якого становить 76 відсотків. Build-A-Bear займає третє місце в цьому списку, за ним йдуть Five Below і Carter's. У Великій Британії впізнаваність бренди досягає 92%, де компанія також лідером серед інтернет магазинів іграшок для дітей (рис.2.2).

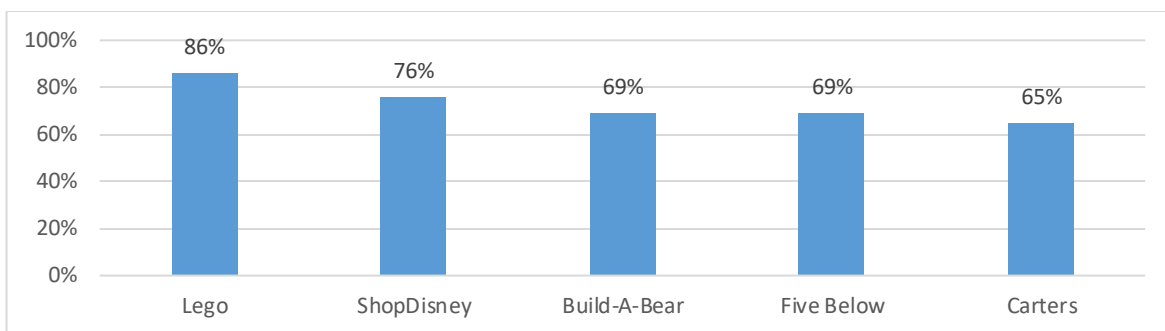


Рисунок 2.2 Пізнаванність брендів онлайн магазинів для дітей на ринку США, % респондентів, що впізнають лого компанії

Джерело: складено автором на основі [24]

У 2023 році дохід Lego Group зріс на три відсотки порівняно з попереднім роком. У 2023 році світовий дохід виробника іграшок склав близько 8,8 мільярда євро. (Рис. 2.3)

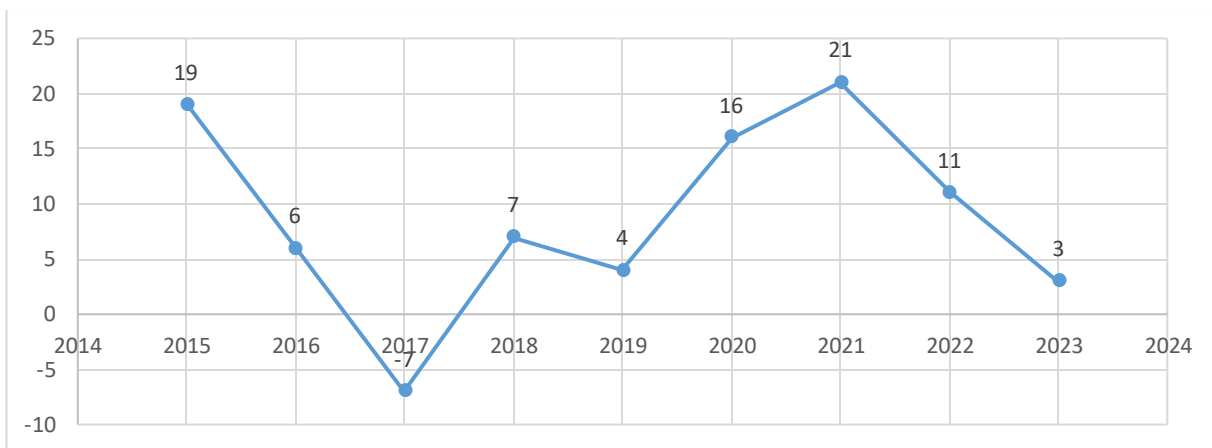


Рисунок 2.3 Зростання доходу LEGO Group з 2015 по 2023 рік, %

Джерело: складено автором на основі [25]

У 2023 році компанія мала 780 товарів, близько 50% з яких були новими. Це відповідає показникам попередніх років і є частиною стратегії компанії щодо створення свіжих і актуальних наборів для всіх споживачів. Lego також розширює свою цифрову присутність, співпрацюючи з Epic Games, щоб запустити Lego Fortnite, відеогру про виживання у відкритому світі. За словами компанії, у 2023 році команда цифрових експертів Lego зросла на 27%, оскільки вона намагалася покращити онлайн-

досвід у всіх напрямках: від покупок до телевізійного та кіноконтенту. Мета завжди полягає в тому, щоб зв'язати ці цифрові точки дотику з фізичною грою.

LEGO Group збільшила витрати на екологічні ініціативи на 60 відсотків у 2023 році порівняно з 2022 роком, а до 2025 року планує подвоїти свої річні витрати порівняно з 2023 роком. Компанія досягла подальшого прогресу в зусиллях, спрямованих на те, щоб зробити продукцію LEGO більш екологічною, включаючи впровадження паперових пакетів і збільшення використання екологічно чистішої сировини. У 2023 році 18 відсотків усієї закупленої смоли було сертифіковано відповідно до принципів балансу маси, що означає приблизно 12 відсотків відновлюваних джерел. У 2024 році планується й надалі збільшувати закупівлю масобалансової смоли. Завдяки програмам соціальної відповідальності LEGO Group у 2023 році вплинула на 9,8 мільйонів дітей, що перевищує цільовий показник у 8,8 мільйонів. Сюди входила її флагманська програма Build the Change, яка залучила понад два мільйони дітей у всьому світі до екологічних питань.

2.3 Характеристика комунікаційної стратегії Лего

У даному підпункті роботи ми розглянемо, як Lego використовує свою глобальну комунікаційну стратегію для підтримки бренду, адаптації до культурних особливостей різних регіонів та реагування на змінювані потреби ринку. Аналізуватимемо конкретні приклади їхніх кампаній, взаємодії зі споживачами, а також способи, якими компанія використовує інновації для вдосконалення своїх комунікаційних стратегій. Бренд LEGO використовує різноманітні маркетингові канали в своїй стратегії комунікації, включаючи традиційні та сучасні. Традиційні

маркетингові канали асоціюються з такими інструментами, як медіа-статті, журнали, реклама в магазинах та маркетингові кампанії.

Маркетинговий успіх Lego полягає в його здатності використовувати силу ностальгії. Тісний зв'язок бренду зі спогадами дитинства зіграв вирішальну роль у його незмінній популярності. Постійно нагадуючи споживачам про радість і креативність, пов'язані з Lego, компанія створила відчуття емоційної прив'язаності, яке змушує клієнтів повертатися. Однак з часом багато чого змінилося в плані маркетингової стратегії, і LEGO використовує багато цифрових інструментів для маркетингу свого бренду та продуктів, створюючи офіційні платформи LEGO у соціальних мережах. Наразі LEGO використовує соціальні мережі, такі як Facebook, Twitter, Instagram, YouTube та Pinterest, для комунікації зі споживачами. При рекламі нових продуктів LEGO регулярно публікує відео на своїх каналах в Instagram та Facebook, проте іноді відео можуть включати дві або більше речей про його поточні продукти. Також важливо відзначити, що LEGO досягає аудиторії понад 50 мільйонів через соціальні мережі щомісяця, з яких близько 30 мільйонів досягається лише через його канал на YouTube.

Група LEGO не тільки використовує всі відомі платформи для своєї комунікації, такі як Instagram, Facebook і YouTube, але також створила деякі платформи в цифровому середовищі, де група надає зв'язок між споживачами, наприклад:

- LEGO заохочує споживачів ділитися новими ідеями будівництва та демонструвати свої роботи на сайті, який називається LEGO Ideas, де кожен може надсилати свої ідеї дизайну іграшок.

- У 2017 році LEGO вирішило, що дітям не вистачає можливостей для спілкування з однолітками та обміну фотографіями будівель з конструкторської гри через соціальні мережі. Тому, спільно з благодійною організацією UNICEF LEGO, була створена соціальна мережа LEGO Life для дітей віком до 13 років. За допомогою

додатку, який доступний на системах iOS та Android, діти можуть спілкуватися за допомогою лише своїх емодзі. На сьогоднішній день проєкт був реалізований у чотирьох країнах: Сполучених Штатах, Великій Британії, Німеччині та Франції.

На малюнку зображено горизонтальну стовпчасту діаграму, яка показує розподіл витрат на діджитал рекламу компанією Lego на ринку США в 2022 році. Найбільший відсоток витрат, 39%, припадає на рекламу в Instagram. На другому місці з 18% розміщений Платний пошук. Дисплей отримує 16%, займаючи третє місце. Youtube становить 10% витрат. OTT, що включає рекламу через потокові сервіси, складає 8%. Snapchat і X мають по 4% витрат кожен. Найменшу частку витрат, 4%, займає Facebook (рис.2.4.).

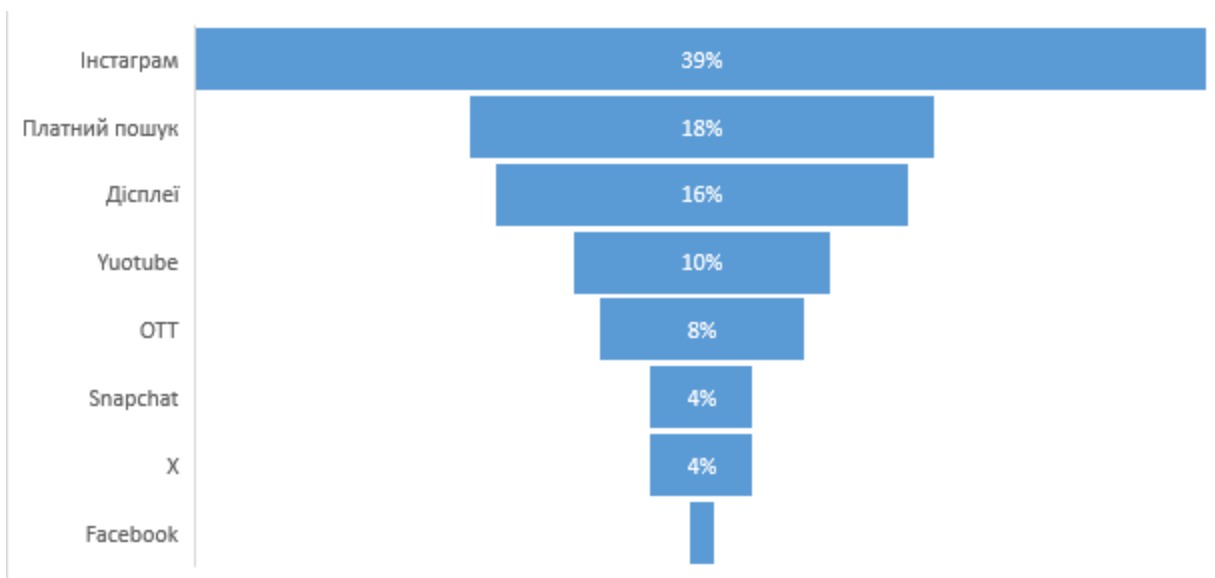


Рисунок 2.4 Розподіл витрат на діджитал рекламу компанією Lego на ринку США в 2022 році.

Джерело: складено автором на основі [8]

У сучасному швидкоплинному світі, де технології домінують над індустрією розваг, Lego зумів зайняти собі особливе місце. Простота й тактильна природа цеглинок Lego пропонують відпочити від екранів і віртуальних вражень. Будівництво з Lego не тільки стимулює уяву, але й забезпечує практичний досвід, який захоплює як дітей, так і дорослих. Крім того, прихильність компанії Lego до якості стала

рушійною силою її успіху. Відданість бренду виробництву довговічних і надійних продуктів гарантує, що клієнти зможуть насолоджуватися своїми наборами Lego протягом багатьох років. Ця прихильність до якості здобула Lego репутацію надійного бренду, що ще більше зміцнює емоційний зв'язок між споживачами та компанією. Окрім ностальгії, Lego також досяг успіху в налагодженні співпраці та партнерства. Об'єднавшись із такими популярними франшизами, як «Зоряні війни» та «Гаррі Поттер», Lego розширила своє охоплення та залучила нових клієнтів. Ці партнерства не тільки викликають інтерес шанувальників цих франшиз, але й дозволяють Lego підключитися до існуючої бази шанувальників цих властивостей. Завдяки цій співпраці Lego перетворив культових персонажів і обстановку на цеглинку, дозволяючи фанатам відтворювати свої улюблені сцени та історії. Це поєднання улюблених франшиз із творчими можливостями Lego призвело до справді унікального та захоплюючого досвіду для шанувальників будь-якого віку.

Крім того, маркетингова стратегія Lego виходить за рамки інноваційної продукції. Компанія активно взаємодіє зі своєю спільнотою через різні ініціативи, такі як Lego Ideas, де шанувальники можуть надсилати власні проекти потенційних наборів Lego. Це не тільки створює відчуття інклюзивності, але й дає змогу фанатам стати частиною подорожі Lego [34].

Крім того, прихильність Lego до сталого розвитку заслуговує похвали. Бренд зробив значні кроки, щоб зменшити свій вплив на навколишнє середовище, використовуючи рослинні матеріали для виробництва цегли та упаковки. Віддаючи пріоритет екологічності, Lego не тільки відповідає цінностям екологічно свідомих споживачів, але й є прикладом для інших компаній у галузі. 2023 рік був значним для LEGO Group у сфері сталості: Компанія збільшила витрати на екологічні ініціативи на 60% у 2023 році порівняно з 2022 роком, і до 2025 року планує подвоїти щорічні витрати порівняно з 2023 роком. Представники компанії взяли зобов'язання досягти нульових викидів (Scope 1, 2 та 3) до 2050 року. Це розширення існуючої наукою

обґрунтованої мети знизити викиди вуглецю на 37% до 2032 року порівняно з базовим рівнем 2019 року. Також збільшили кількість відновлюваних та перероблених компонентів у сировинних матеріалах, які використовуються для виробництва продуктів LEGO®, за принципом масового балансу, продовжили впровадження наших паперових пакетів у передупаковці в Європі та Азії.

Маркетингові зусилля Lego ретельно спрямовані на залучення різних демографічних груп. Що стосується залучення молодшої демографічної групи, Lego успішно адаптувався до епохи цифрових технологій. За допомогою анімаційних телевізійних шоу, фільмів і відеоігор Lego створив мультиплатформенний досвід, який приваблює дітей і заохочує їхню творчість.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації Lego є його сильна присутність у соціальних мережах. Усвідомлюючи величезний потенціал таких платформ, як Facebook, Instagram і YouTube, Lego активно співпрацює зі своїми шанувальниками, створюючи живу спільноту навколо свого бренду (рис.2.5)

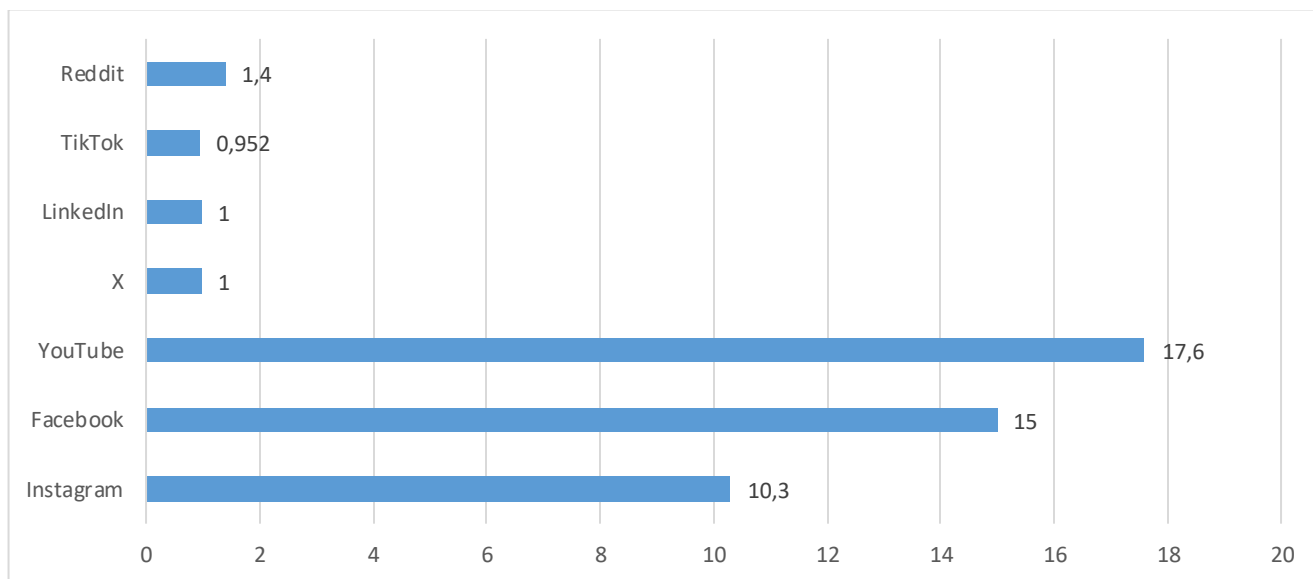


Рисунок 2.5 Кількість підписників компанії Lego за основними популярними світовими соціальними мережами

Джерело: складено автором на основі [27]

Через ці канали Lego ділиться контентом, створеним користувачами, заглядає за лаштунки світу Lego та захоплюючими історіями, які резонують з аудиторією. Цей інтерактивний підхід сприяв почуттю причетності та лояльності серед ентузіастів Lego. Але на цьому цифрова трансформація Lego не закінчується. Бренд також використав можливості доповненої реальності (AR), щоб оживити свої продукти в абсолютно новому вимірі. Ця повна інтеграція фізичних і цифрових ігрових процесів захопила увагу як молодих, так і старих шанувальників Lego. Крім того, Lego визнає важливість персоналізованого маркетингу в епоху цифрових технологій. Завдяки аналізу даних і передовій аналітиці бренд отримав глибоке розуміння вподобань і поведінки своєї аудиторії. Ці знання дозволяють Lego надавати високоцільовий і релевантний контент своїм клієнтам, гарантуючи, що кожна взаємодія з брендом буде значущою та цікавою.

LEGO використовує свою цифрову платформу для надання кожному сегменту своїх споживачів інтегрованого досвіду обслуговування клієнтів. LEGO Life, додаток - соціальна мережа, призначений для дітей до 13 років, дозволяє користувачам ділитися фотографіями своїх творінь з LEGO та залишати коментарі до виробів інших людей. Онлайн-спільнота налічує понад 10 мільйонів учасників, що пропонує ефективний спосіб збільшення обізнаності бренду, дозволяючи молодшим аудиторіям залучатися через соціальні медіа.

Однак у LEGO також є значна база дорослих споживачів, які можуть приєднатися до онлайн-спільноти LEGO Ideas та стати частиною її творчого процесу. Ця спільнота дозволяє членам ділитися зображеннями своїх виробів з LEGO та пропонувати нові ідеї для наборів LEGO Ideas, за які члени спільноти голосують, щоб компанія могла їх виробляти.

Також слід виокремити міцні партнерства компанії з освітньою сферою - LEGO завжди просував свої пластикові цеглинки як освітні іграшки, які надихають дітей ставати креативними, активними учнями через гру. У 2020 році Фонд LEGO

зобов'язався надати 24 мільйони доларів освітньої допомоги школам, фондам та освітнім програмам у кількох країнах.

Стратегія бренду Lego базується на терміні "трансмедійне оповідання". Багато компаній використовують цю стратегію створення контенту як основу своєї корпоративної ідентичності. Термін був введений у 2003 році (саме в тому році Lego розпочала своє оновлення) і відноситься до типу наративної структури, яка:

- Прагне розширити певний контент через різні мови (вербальні, аудіовізуальні, іконічні тощо) та медіа (веб, телебачення, відеоігри, кіно тощо).
- Має кілька наративних ліній, які є самостійними (споживання має бути автономним та незалежним від інших ліній), але взаємопов'язаними.
- На відміну від структур "кросмедіа", це не адаптація одного і того ж контенту або однієї і тієї ж історії до різних медіа та мов.

Стратегія трансмедійного оповідання полягає у створенні незалежного, але доповнюючого контенту для кожного комунікаційного каналу, щоб скористатися перевагами кожного каналу та адаптуватися до вподобань споживання кожної окремої особи, тим самим максимізуючи точки контакту. Результатом є велика синергія між продуктами. Ціле більше за суму частин, оскільки контент кожного комунікаційного каналу підсилює один одного. В результаті аудиторія мотивована досліджувати все, що бренд має запропонувати [39].

Щодо моделі керування глобальним брендом то це децентралізована модель. Багато рішень приймається на локальних ринках. Компанією були розроблені рекомендації для соціальних медіа, каналів і брендів. Також існують рекомендації для комунікаційних платформ, які вже присутні у світі. Але впровадження полягає в наділенні людей повноваженнями [6].

Різні глобальні бренди використовують відеоконтент для комунікації своєї ціннісної пропозиції та залучення своєї аудиторії. З появою соціальних медіа платформ, таких як YouTube, багато брендів навіть розробляють відеостратегії, щоб

досягти більшої кількості людей. Канал компанії на YouTube входить до п'ятірки найуспішніших каналів брендів на даній соціальній платформі за кількістю підписників (рис.2.6)

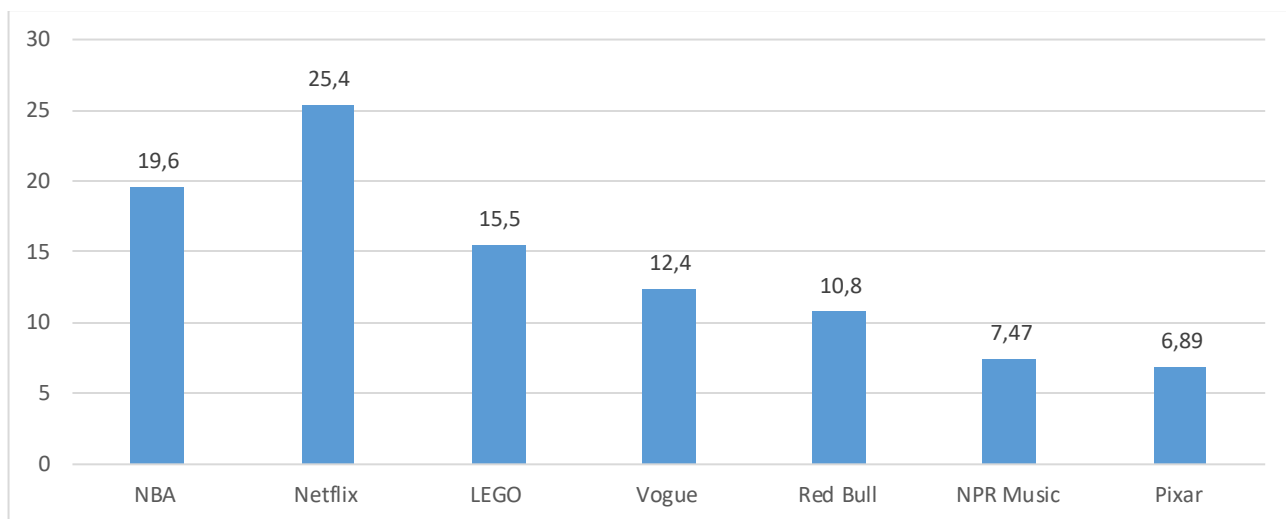


Рисунок 2.6 Топ-сторінок брендів на YouTube за кількістю підписників (млн. осіб) в 2023 році

Джерело: складено автором на основі [36]

LEGO перевизначає, як іграшка може оживати в соціальному контенті. Їхня сторінка на YouTube містить широкий спектр контенту, який звертається до різноманітності фанатів LEGO – від дітей до дорослих, від суперфанатів до тих, хто цікавиться LEGO, від професійних будівельників до аматорів. Кожен з їхніх плейлистів звертається до різних секторів їхньої фан-бази – сценарні наративні епізоди, міні-документальні фільми за лаштунками фабрики LEGO, поради для будівництва LEGO та відео з викликами. Але їхня серія "Як розповідають LEGO" особливо виділяється за високу кількість переглядів – "Cars 3, як розповідають LEGO Bricks", має вражаючі 108 мільйонів переглядів, за ним слідує "Moana, як розповідають LEGO Disney Princess Bricks" з 101 мільйоном переглядів.

Великі брендові колаборації та партнерства є ключовими для маркетингової стратегії LEGO. Бренд має численні співпраці з брендами з різноманітних галузей та сфер. Почавши зі "Зоряних воєн", сьогодні LEGO співпрацює з такими брендами, як

Adidas, IKEA, Levi's, Epic Games (Fortnite), Disney, Ferrari, Marvel та Hasbro. Список настільки великий, що, ймовірно, будь-яка кіно-, ігрова або медійна компанія має співпрацю з LEGO. З 10,3 мільйонами підписників на Instagram, LEGO активно залучає стабільну аудиторію на платформі. Бренд має вражаючі 7,692,575 загальних взаємодій тут, що доводить його успіх серед користувачів онлайн. Пост, який отримав найбільше взаємодій, - це 10-річна пошана до фільму "LEGO Фільм". Веселий пост «Де вони зараз» показує персонажів з фільму у зображеннях «тоді» і «зараз».

LEGO має 1 мільйон підписників на X, що становить менше однієї десятої від кількості на Instagram. Тим не менш, це велика кількість, і бренд активно використовує платформу, публікуючи сотні твітів на тиждень і швидко відповідаючи на повідомлення. Також найбільшу кількість взаємодій має пост, який святкує 10 років фільму "LEGO Фільм". Пост, що рекламує співпрацю LEGO X Dune та мініфігурки, є другим за популярністю з 20,893 взаємодіями. Але стратегія контент-маркетингу LEGO в X виявляє цікаву особливість: хоча відео є найменш часто використовуваним типом медіа, вони все ще є основним фактором залучення аудиторії для бренду.

Як і на X, найпопулярніші пости LEGO на Facebook за останні три місяці - це ті, що містять згадки про "LEGO Фільм" та "Дюна". Дивно, але текстові пости є одними з найрідкісніших, але водночас найбільш залучаючих на сторінці LEGO у Facebook.

І звісно не можна забувати про одну з основ комунікаційної стратегії компанії Лего – активна комунікація з її клієнтами та прихильниками через створення, розвиток та підтримку спільнот фанів. спільнота AFOL (Adult Fans Of Lego), процвітаюча глобальна мережа будівельників, які створюють та діляться своїми роботами в інтернеті, регулярно збираючись на неофіційних конвенціях, таких як Brickworld і BrickCon [28]. Ці суперфани піднімають будівництво LEGO на абсолютно новий рівень винахідливості та складності, але компанія мало цікавилася ними до середини 2000-х років, коли вони співпрацювали з японським краудсорсинговим сайтом Cuusoo

(від 空想 (kuusou), що означає "бажати" або "уявляти" японською), щоб запросити нові ідеї продуктів від ентузіастів у Японії. LEGO розглядала будь-яку ідею, яка набрала більше 1 000 голосів від спільноти, і якщо вони вирішували її виготовити, вони надавали 1% чистого доходу від продукту дизайнеру. В 2014 році Lego перенесла цю ініціативу на свій власний сайт, "Lego Ideas", і сьогодні компанія повністю взаємодіє зі своєю фанатською спільнотою. Відомих аматорських будівельників навіть наймали до компанії як дизайнерів продукції, включаючи видатного представника спільноти Джеймі Берарда, який зараз розробляє багато з найбільш очікуваних нових наборів Lego.

Щоб відзначити повернення бренду до його основних цінностей і 90 років відновлення через гру, бренд запустив свою найбільшу глобальну маркетингову кампанію у 2022 році. Через чотири роки після створення своєї платформи "Rebuild the World", LEGO запросила своїх численних "суперфанів" взяти участь у глобальному заході бренду через канали, включаючи соціальні медіа, парки LEGOLand, роздрібні магазини та Фонд LEGO. Ця амбітна кампанія здобула масове глобальне залучення, висувуючи цінності спільноти бренду на перший план. Як спільний проект, бренд запустив кампанію навколо Всесвітнього дня гри з серією захоплюючих ініціатив, включаючи партнерства з впливовими блогерами такими як Пеггі Гу, Аліша Кіз та Йотам Оттоленгі.

Здобувши таку міцну позицію на ринку іграшок, бум мобільних додатків та ігор надав LEGO чудову можливість залучити свою аудиторію в місцях, де вони проводили більше свого вільного часу. Мобільні додатки бренду орієнтовані на будівельників усіх вікових категорій. Від популярного додатку Duplo Trains та LEGO Juniors для маленьких дітей, до детальних пригодницьких ігор за основними продуктами та партнерствами, такими як Batman, Star Wars, Ninjago, і надзвичайно успішний LEGO Friends, який у дуже сучасний спосіб повернув іграшку до оригінальної концепції, де дівчатка насолоджуються нею так само, як і хлопчики.

РОЗДІЛ 3. МАЙБУТНІЙ РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1 Перспективи розвитку практик та інструментів комунікаційних стратегій міжнародних компаній

Маркетологи мають унікальну можливість вирішувати глобальні проблеми, такі як зміна клімату, соціальна нерівність та політичні заворушення через свої кампанії. Промоція продуктів або послуг, які шукають рішення цих викликів, дозволяє брендам сприяти позитивним змінам, одночасно будуючи сильний, соціально відповідальний образ. Такий підхід резонує зі споживачами, які все більше шукають бренди, що відображають їхні цінності та занепокоєння щодо світу.

Маркетологам потрібно слідкувати за сучасними та актуальними технологічними змінами, використовуючи новітні технології для створення більш персоналізованих та захоплюючих досвідів для клієнтів. Це означає не тільки опанування нових інструментів, але й розуміння того, як ці технології змінюють очікування споживачів і їхню поведінку. Згідно зі звітом Deloitte про глобальні маркетингові тенденції 2023 року, серед маркетологів зростає інтерес до поглиблення у нові області, з планами збільшити інвестиції в блокчейн (41%) та метавсесвіт (38%). Це свідчить про явний рух у бік дослідження того, як нові технології можуть далі збагачувати зв'язок між брендами та їхніми аудиторіями на глобальному рівні.

Заклик до етичного маркетингу поширюється і на сферу технологій, де 72% споживачів вимагають прозорості в практиках використання штучного інтелекту перед тим, як здійснити покупку, підкреслюючи необхідність етичного використання штучного інтелекту. Ця тенденція вказує на те, що етичні міркування, включаючи

способи використання штучного інтелекту, будуть визначати відмінність для успішних глобальних брендів у майбутньому.

Експерти прогнозують, що в 2024 найбільш актуальними для комунікаційних маркетингових стратегій стануть наступні фактори (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 Прогнозовані маркетингові тренди, які визначатимуть 2024 рік

Тренди маркетингу	Опис
Інтеграція віртуальної та доповненої реальності	Використання VR та AR технологій для створення занурюючих маркетингових досвідів.
Сталість та етичний маркетинг	Фокус на екологічність та соціальну відповідальність у маркетингових стратегіях.
Взаємодії на основі штучного інтелекту та розмовний маркетинг	Застосування AI для автоматизації комунікацій та особистісних взаємодій.
Короткі відеоролики	Популярність коротких відеоформатів для швидкого залучення аудиторії.
Персоналізація через дані та аналітику	Використання даних для створення індивідуалізованих маркетингових повідомлень та пропозицій.
Зростання соціальних покупок	Інтеграція покупок безпосередньо в соціальні медіа платформи.

Джерело: складено автором на основі [13]

Розглянемо більш детально, як компанії можуть використовувати дані тенденції безпосередньо у власних комунікаційних стратегіях.

Згідно з Boston Consultancy, "щоб бути лідером галузі через п'ять років, вам потрібна чітка та переконлива стратегія використання генеративного ШІ вже сьогодні." ШІ потрібен не тільки для технологічних компаній. Він необхідний для кожної компанії. Тепер генеративний ШІ достатньо потужний, щоб керувати внутрішніми операціями, і має здатність створювати та інтелектуально автоматизувати взаємодію з клієнтами. Попит на генеративний штучний інтелект, такий як Chat GPT і великі мовні моделі (LLM), зросте у 2024 році. LLM – це форма ШІ, яка використовує глибоке навчання та великі набори даних для розуміння, узагальнення, створення та прогнозування нового контенту. Ця інноваційна технологія має широкий спектр застосувань, таких як генерація програмного коду, оцінка ризиків, маркетинг та підтримка клієнтів. У 2023 році ми спостерігаємо продовження інновацій та розробок

у трансформаційних технологіях, таких як штучний інтелект (AI), інтернет речей (IoT), віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), хмарні обчислення, блокчейн і надшвидкі мережеві протоколи, такі як 5G. Більше того, ці трансформаційні цифрові технології не існують ізольовано одна від одної, і ми побачимо, як кордони між ними розмиваються.

Штучний інтелект і машинне навчання стали надзвичайно важливими у світі цифрової реклами. До 2027 року ринок ШІ, за прогнозами, досягне приголомшливих 407 мільярдів доларів США, зростаючи на 36,2% щорічно в період з 2022 по 2027 роки. Навіть технічний гігант Google не захищений від впливу ШІ, оскільки творець Gmail Пол Бухайт прогнозує, що ШІ може викликати "повний розлад" гіганта пошуку за рік або два. ШІ став невід'ємною частиною будь-якої стратегії цифрового маркетингу, дозволяючи маркетологам автоматизувати завдання, заощаджувати час і максимізувати витрати на рекламу. Інструменти на основі ШІ тепер можуть націлюватися на клієнтів на основі їхніх звичок перегляду та інтересів, що дозволяє маркетологам персоналізувати рекламу та створювати більш ефективні рекламні кампанії. Від таргетингу реклами до сегментації клієнтів, штучний інтелект використовується в більшості аспектів цифрової реклами, де ухвалення рішень на основі даних стало важливішим, ніж будь-коли. Генеративні інструменти ШІ, які створюють контент, такий як відео, зображення і навіть музику, тепер використовуються маркетологами для створення персоналізованих кампаній. Інструменти ШІ, такі як ChatGPT та Jasper, можуть створювати переконливі тексти з мінімальним введенням з боку користувача. ChatGPT, зокрема, став найшвидше зростаючим додатком в історії (понад 100 мільйонів користувачів через два місяці після запуску) і спонукав Google випустити свою власну версію – Bard [4].

Можливо, через поточну кліматичну кризу 69% світових споживачів підтвердили у 2023 році, що питання сталого розвитку та ESG стали для них все більш важливими за останні два роки. Ця екосвідомість споживачів, ймовірно, буде мати

більше значення для споживачів у 2024 році. Дослідження, проведене Boston Consulting Group, показало, що 75% споживачів готові перейти до брендів, які демонструють високий рівень екологічної відповідальності, навіть якщо це означає платити додаткову премію.

Поєднання промоційної активності зі стійкими ініціативами або спільними з споживачами цінностями бренду є надзвичайно потужним. Ось кілька типів промоцій, які можуть підвищити продажі, підтримуючи існуючі стійкі ініціативи та сприяючи позитивним змінам у навколишньому середовищі (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2 Можливі промоакції та реакція компанії на них

Тип промоції	Можливий вплив на діяльність компанії та навколишнє середовище
Обмежені пропозиції екологічно чистих продуктів	Демонстрація екологічно дружніх альтернатив, підвищення лояльності клієнтів, які поділяють схожі цінності
Кампанії «Купи один, посади одне дерево»	Залучення клієнтів до відновлення навколишнього середовища, формування почуття причетності до більшої справи
Схеми кешбеку з пожертвами	Надання споживачам можливості підтримати благодійні ініціативи, зміцнення відносин зі споживачами
Маркетинг, пов'язаний з благодійністю	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нової аудиторії, демонстрація зобов'язань щодо екологічних справ
Пожертви благодійним організаціям	Прозорість у підтримці соціальних або екологічних проблем, зміцнення довіри та прихильності до бренду

Джерело: складено автором на основі [41]

Forbes називає зростання інфлюенсер-маркетингу ключовою тенденцією на 2024 рік. У 2024 році ми продовжимо спостерігати за тим, як споживачі шукатимуть не лише відгуки або рекомендації від друзів і родини, а й збільшення попиту на справжні та автентичні відносини з інфлюенсерами. За даними Influencer Marketing Hub, індустрія інфлюенсер-маркетингу, за прогнозами, досягне \$13,8 мільярда у 2024 році, подвоївши свій розмір за два роки. Business Insider також повідомляє, що 67% брендів витратили більше на інфлюенсер-маркетинг у 2023 році, ніж будь-коли

раніше. У 2024 році середній бренд планує використовувати 20% свого маркетингового бюджету на інфлюенсер-маркетинг.

Завдяки можливості використовувати автентичний голос та охоплення інфлюенсерів, бренди можуть створювати кампанії, які резонують зі споживачами на особистому рівні. Це, в кінцевому підсумку, підвищує обізнаність про бренд, лояльність та успіх бізнесу. Згідно з дослідженням Deloitte, 63% покоління Z та 66% мілленіалів довіряють брендам, які підтримуються онлайн-контент-мейкерами. Молодші споживачі також надають перевагу інфлюенсерам перед традиційною рекламою: дані Deloitte показують, що 59% мілленіалів і 68% покоління Z вважають огляди онлайн-контент-мейкерів більш автентичними, ніж рекламні оголошення брендів.

У 2024 році клієнти понад усе прагнуть отримати досвід. Це не обов'язково означає, що цінова категорія та якість відходять на другий план. Обидва ці чинники відіграють певну роль у тому, як ми переживаємо процес вибору, покупки та насолоди товарами та послугами, на які ми витрачаємо гроші. Традиційно, роль технологій полягає в оптимізації процесів і усуненні незручностей з життя споживача. Згадайте рекомендаційні системи, які допомагають нам вибрати, що купити, або онлайн-портали обслуговування клієнтів, які вирішують проблеми та забезпечують підтримку після продажу. Вони продовжуватимуть відігравати ключову роль у 2024 році, але гра еволюціонувала, і ключовими словами цього року є занурення та інтерактивність.

Метавсесвіт – це узагальнений термін, який використовують футуристи для опису "наступного рівня" інтернету, де ми взаємодіємо з брендами та іншими споживачами за допомогою занурювальних технологій, включаючи 3D-середовища та VR.

Інститут промоційного маркетингу визначає персоналізацію як ключову тенденцію на 2024 рік і зазначає, що «споживачі все частіше шукають персоналізовані пропозиції.» Коли споживачі досліджують і оцінюють варіанти, вони шукають

рішення своїх проблем. Бренд, який звертається до них і їхньої особистої ситуації, дійсно резонує і виділяється серед інших.

Очікується, що у 2024 році доходи рекламної індустрії зростуть на 5%. Маркетингові інструменти, що використовують штучний інтелект, такі як чат-боти, оптимізація голосового пошуку, соціальне прослуховування, соціальний аналіз, прогнозний аналіз та прогнозування, будуть часто використовуватися для оптимізації комунікації. За словами аналітиків, стратегія автоматизації маркетингу потребуватиме співпраці між людьми та штучним інтелектом.

Компанії зараз досліджують нові можливості для залучення клієнтів та просування своїх продуктів або послуг, одночасно витрачаючи кошти обережно.

Через невизначену економічну ситуацію реклама виглядатиме дещо інакше у 2024 році та в наступні роки. Компанії, ймовірно, будуть консервативними щодо витрат на рекламу, і маркетологи повинні бути гнучкими, ефективними та креативними, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Зі зростанням цифрових медіа та зміною поведінки споживачів, ландшафт цифрової реклами швидко змінюється. Компанії повинні залишатися адаптивними та обізнаними про поточні тенденції в рекламі, щоб максимально ефективно використовувати свій бюджет і випереджати конкуренцію.

Зростаючий інтерес до довготривалого відеоконтенту пропонує потенційну потрійну вигоду для платформ, рекламодавців та творців контенту, обіцяючи збільшення залученості глядачів, більше рекламного простору та кращий розподіл доходів. Ця тенденція орієнтована на аудиторію, яка шукає глибший, сюжетно-орієнтований контент, причому такі платформи, як YouTube та традиційні канали електронної комерції, стають ідеальними майданчиками для подібного детального розповідання історій.

У 2024 році користувачі витратимуть приблизно 58,8% свого часу на соціальних платформах, споживаючи відеоконтент.

Маркетинговий ландшафт 2024 року розвивається у бік більш персоналізованого, ціннісно-орієнтованого та керованого штучним інтелектом майбутнього, і обіцяє бути захоплюючим роком для маркетологів у всіх галузях. Промоційна діяльність може відігравати вирішальну роль у використанні цих зростаючих тенденцій для брендів, звертаючись до потрібних людей належним чином для стимулювання продажів та зміцнення лояльності.

Перспективи розвитку практик та інструментів комунікаційних стратегій міжнародних компаній у 2024 році обіцяють бути надзвичайно перспективними та багатогранними. Маркетологи мають унікальну можливість вирішувати глобальні проблеми, такі як зміна клімату, соціальна нерівність та політичні заворушення, через свої кампанії. Підтримка екологічних та соціально відповідальних ініціатив не лише сприяє позитивним змінам у суспільстві, але й зміцнює образ бренду, що резонує зі споживачами, які шукають бренди, що відображають їхні цінності.

Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі мовні моделі та метавсесвіт, дозволяє компаніям створювати більш персоналізовані та захоплюючі досвіди для клієнтів. Це не лише підвищує ефективність маркетингових кампаній, але й допомагає зрозуміти та задовольнити змінювані очікування споживачів. Інтеграція штучного інтелекту у маркетингові стратегії дозволяє автоматизувати завдання, заощаджувати час і максимізувати витрати на рекламу, створюючи ефективніші та персоналізовані кампанії.

Етичний маркетинг та прозорість у використанні ШІ є ключовими факторами, які визначатимуть успішність глобальних брендів у майбутньому. Споживачі все більше звертають увагу на екологічну відповідальність та соціальну справедливість, що підкреслює важливість стійких ініціатив у маркетингових стратегіях.

Зростаючий інтерес до довготривалого відеоконтенту та вплив інфлюенсер-маркетингу також є важливими тенденціями, які варто враховувати у 2024 році. Використання автентичного голосу та охоплення інфлюенсерів допомагає створювати

кампанії, які резонують зі споживачами на особистому рівні, підвищуючи обізнаність про бренд, лояльність та успіх бізнесу.

Таким чином, міжнародні компанії мають бути готовими до адаптації та інновацій, використовуючи сучасні технології та слідуючи етичним принципам, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними у 2024 році та в майбутньому.

3.2 Напрями вдосконалення комунікаційної стратегії компанії Лего

Розглядаючи напрями вдосконалення комунікаційної стратегії компанії Лего, ми вважаємо, слід детальніше подивитись на тренди розвитку світового ринку іграшок, оскільки Лего є беззаперечним лідером на даному ринку та загальні тренди матимуть безпосередній вплив на маркетингову. В оому числі комунікаційну стратегію компанії. Серед основних тенденцій, які вплинуть на світовий ринок іграшок в майбутньому ми віднесли:

- Іграшки для навчання та стимуляції відчуттів.
- Стійкі іграшки.
- E-commerce та роздрібні магазини.
- Домашні розваги та відеоігри.
- Правила безпеки для продуктів для немовлят та маленьких дітей.

Компанія, скоріш за все стикнеться наступними викликами внаслідок прояву даних факторів Таблиця 3.3

Глобальна індустрія іграшок прогнозовано обмежуватиметься в плані зростання через надмірні відходи, що утворюються внаслідок викидання великої кількості іграшок, коли користувачі отримують нові іграшки. Індустрія іграшок є одним з провідних чинників надмірного споживання. Наприклад, іграшки

розробляються з урахуванням вікової групи та очікувань, пов'язаних з іграшками для певного вікового діапазону. Коли дитина переростає вікову групу, іграшки можуть стати непотрібними і бути викинутими. Найшкідливішими є іграшки, виготовлені з пластику, що призводить до серйозного забруднення навколишнього середовища.

Таблиця 3.3 Тенденції світового ринку іграшок та можливий їх вплив на діяльність компанії LEGO

Тенденція	Можливий вплив на діяльність компанії LEGO
Іграшки для навчання та стимуляції відчуттів	Розширення асортименту освітніх іграшок, підвищення попиту на продукти, що стимулюють розвиток дітей
Стійкі іграшки	Підвищення інвестицій у розробку та виробництво екологічно чистих матеріалів, зміцнення репутації компанії як екологічно відповідальної
Е-commerce та роздрібні магазини	Інтеграція онлайн та офлайн продажів, розширення присутності в інтернеті, вдосконалення клієнтського досвіду
Домашні розваги та відеоігри	Створення нових цифрових продуктів та додатків, партнерство з відомими брендами для створення відеоігор та інтерактивних іграшок
Правила безпеки для продуктів для немовлят та дітей	Забезпечення відповідності продуктів найсуворішим стандартам безпеки, збільшення інвестицій у тестування та сертифікацію продукції

Джерело: складено автором на основі [4]

Сьогодні споживачі дедалі більше звертають увагу на вплив улюблених брендів на навколишнє середовище та корпоративну етику, як LEGO готується до цього більш свідомого майбутнього? LEGO продемонструвала похвальну відкритість до вислуховування екологічних занепокоєнь щодо своєї діяльності. У 2005 році екологічна благодійна організація Greenpeace звинуватила низку компаній-виробників іграшок, включаючи Lego, у використанні пакувальних матеріалів, отриманих з дерев, вирубаних у тропічних лісах Індонезії. Ця кампанія призвела до того, що Lego перейшла на матеріали, отримані з екологічно чистих лісів. У 2015 році вони створили великий відділ для розробки основних продуктів та пакування з рослинних матеріалів до 2030 року. Ці продукти на основі цукрової тростини почали з'являтися на полицях у 2018 році. Нещодавно LEGO взяла на себе зобов'язання збільшити використання зеленої енергії за допомогою сонячних панелей та інших альтернативних джерел

енергії для корпоративних офісів та виробничих заводів. Бренд також використовує меблі для магазинів і офісів, які надходять від місцевих постачальників з екологічно чистою продукцією, щоб зменшити викиди від транспортування.

Принципи відповідального ведення бізнесу Групи LEGO визначають наші очікування до власних виробничих підприємств, постачальників та партнерів. Існує 12 принципів, які стосуються етики, людей, дітей та довкілля (табл.3.4).

Таблиця 3.4 Принципи відповідального ведення бізнесу Групи LEGO

Категорія	Пункти
Етика	
Прозорість і чесність	1. Бізнес ведеться прозоро та чесно.
Люди	
Права та добробут працівників	2. Робота є добровільною.
	3. До робітників ставляться рівно та з повагою.
	4. У працівників є право на свободу асоціації, вираження поглядів та доступ до механізмів розгляду скарг.
	5. Практики зайнятості та відносини чітко задокументовані.
	6. Робочі години є розумними.
	7. Робітникам платять справедливую зарплату.
	8. Вразливі робітники захищені.
	9. Здоров'я та безпека робітників захищені.
Діти	
Захист дітей та сімейні дружні робочі місця	10. Дитяча праця заборонена.
	11. Робочі місця дружні до сім'ї.
Довкілля	
Турбота про довкілля	12. Бізнес проводиться таким чином, що мінімізує вплив на довкілля та сприяє стійкості.

Джерело: складено автором на основі [6]

Лего розробила і запропонувала нову маркетингову стратегію для компаній які виробляють іграшки – сегментація та таргатування не тільки на дітей, але й на дорослу аудиторію. Стратегія сегментації клієнтів LEGO є потужним прикладом адаптивності та інновацій. Завдяки розумінню потенціалу нової аудиторії та відповідній адаптації

підходу, LEGO побудувала лояльну та різноманітну клієнтську базу, закріпивши своє місце компанії іграшок для різних поколінь [26].

Однак, майбутнє цього ринкового сегменту також ставить перед LEGO потенційні виклики. Забезпечення різноманітності продукції, врахування змін у вподобаннях споживачів та підтримання балансу між обслуговуванням дорослих та дітей буде важливим для подальшого успіху LEGO в цій галузі.

Глобальний ринок іграшок має нові можливості для розширення завдяки зростаючому попиту на іграшки місцевого виробництва на протигагу брендовим продуктам. Регіональні уряди підтримують декількох вітчизняних виробників іграшок, щоб забезпечити населення цікавими іграшками, оскільки міжнародні бренди можуть бути дорогими для великої частини потенційної групи споживачів.

На глобальному ринку іграшок наразі домінує Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Китай є провідним учасником як регіонального, так і глобального ринку. Згідно з дослідженнями, понад 79% світового виробництва іграшок здійснюється в Китаї. Країні вдалося створити процвітаючу екосистему для виробників і постачальників іграшок. Наявність потужної виробничої індустрії, доступність робочої сили, а також сприятливі урядові політики для просування раціональної індустрії іграшок сприяли швидкому зростанню Китаю. Окрім цього, Індія робить значні кроки до заміни Китаю як центру виробництва іграшок. У липні 2023 року президент Асоціації іграшок Індії оголосив про розробку нових схем, оскільки обсяги виробництва країни досягли понад 1,4 мільярда доларів США у 2023 році. Індія систематично працює над зменшенням імпорту іграшок і збільшенням експорту. Крім того, швидко зростає великий внутрішній ринок іграшок, натхненних регіональною культурою. Північна Америка також буде ключовим учасником, що обумовлено політикою розширення виробників іграшок із США. Збільшені інвестиції в країни з економікою, що розвивається, можуть принести виняткові результати [37].

Прискорені стратегічні ініціативи для довгострокового зростання

- Створення незабутніх вражень через роздрібні платформи: компанія продовжувала працювати над покращенням досвіду покупців у власних каналах і каналах роздрібних партнерів. У 2023 році LEGO Group відкрила 147 нових фірмових магазинів LEGO, збільшивши загальну кількість у всьому світі до 1031. Він запустив нову програму членства LEGO Insiders, щоб об'єднувати, винагороджувати та надихати шанувальників.

- Розширення глобальної мережі постачання: LEGO Group продовжувала інвестувати в розширення та модернізацію своїх виробничих потужностей і можливостей на своїх заводах в Угорщині, Мексиці та Китаї та будівництво двох нових заводів у Річмонді, штат Вірджинія, США, та Бінг Дуонг, В'єтнам.

- Просування цифрових амбіцій: команда цифрових експертів компанії зросла на 27 відсотків порівняно з 2022 роком і підтримує нові технології для покращення досвіду для споживачів, покупців, роздрібних партнерів і співробітників.

Розвиток цифрових технологій в майбутньому буде вимагати від Lego продовження використання ефективної комунікаційної стратегії в соціальних мережах. Основні елементи стратегії LEGO в соціальних мережах включають:

- Використання співпраці з впливовими особами та великими брендами для підтримки постійного інтересу та обговорень навколо продуктів бренду та нових запусків.

- Вкладання часу та зусиль у маркетингові дослідження для визначення, який контент буде популярним у аудиторії, а також найбільш релевантним та залучаючим.

- Створення високоякісного відеоконтенту для демонстрації багатогранного потенціалу цеглинок LEGO та інших продуктів та проєктів LEGO [22].

Перспективи вдосконалення комунікаційної стратегії компанії LEGO виглядають багатообіцяючими, враховуючи сучасні тренди розвитку світового ринку іграшок. LEGO має унікальну можливість продовжувати лідирувати, впроваджуючи інноваційні підходи та адаптуючи свої стратегії до нових викликів і можливостей. Серед основних тенденцій, які вплинуть на ринок, є зростання попиту на освітні іграшки та іграшки для стимуляції відчуттів, підвищення уваги до стійких матеріалів і екологічної відповідальності, розвиток електронної комерції та інтеграція онлайн і офлайн продажів, а також популяризація домашніх розваг та відеоігор. LEGO може скористатися цими трендами для розширення асортименту продукції, створення нових цифрових продуктів і додатків, а також вдосконалення клієнтського досвіду.

Також важливо враховувати, що сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічні та соціальні аспекти діяльності брендів. LEGO вже продемонструвала відкритість до екологічних ініціатив і продовжує розвивати свою політику стійкості, використовуючи екологічно чисті матеріали та зеленої енергії. Ці заходи зміцнюють репутацію компанії як соціально відповідального бренду.

На глобальному ринку іграшок наразі домінує Азіатсько-Тихоокеанський регіон, де Китай є лідером з виробництва іграшок. Проте Індія також активно розвивається в цьому напрямку. LEGO повинна враховувати ці зміни і шукати можливості для розширення свого впливу на цих ринках.

Для забезпечення довгострокового зростання LEGO необхідно продовжувати вдосконалювати свої комунікаційні стратегії, зокрема через соціальні мережі. Використання співпраці з впливовими особами, створення високоякісного контенту та проведення маркетингових досліджень для визначення потреб аудиторії – все це сприятиме зміцненню позицій бренду на глобальному ринку.

Таким чином, вдосконалення комунікаційної стратегії компанії LEGO повинно враховувати сучасні тенденції, екологічні ініціативи та розвиток цифрових технологій,

що дозволить бренду залишатися конкурентоспроможним та успішним у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Сутність та специфіка комунікаційної стратегії є ключовими аспектами успішного управління в сучасному світі динамічних технологій та швидких змін ринкових умов. Ефективна комунікаційна стратегія виступає фундаментом взаємодії компанії з її цільовими аудиторіями, визначаючи, як бренд транслює свої цінності, місію та корпоративні повідомлення. Традиційний підхід, заснований на конфігурації "комунікаційного" міксу, поступається місцем методам, орієнтованим на ринок, що враховують потреби аудиторії перед визначенням повідомлень і медіа. Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) дозволяють створювати ефективний діалог з аудиторією, об'єднуючи рекламу, стимулювання збуту, виставки, особистий продаж та публічні відносини.

Комунікаційна стратегія забезпечує ефективність діяльності компанії у різних сферах, включаючи маркетинг, управління та взаємодію з клієнтами. Вона є двостороннім процесом, що включає вплив внутрішніх і зовнішніх умов організації та отримання інформації про реакцію середовища. Основна функція маркетингової комунікації полягає в переконанні, наданні інформації та стимулюванні споживачів до відповідних дій, зберігаючи етичні принципи. Таким чином, стратегія комунікації є критично важливим елементом, який допомагає компаніям досягати своїх цілей та залишатися конкурентоспроможними у сучасному світі.

За майже 90 років LEGO виросла з невеликої столярної майстерні іграшок до глобальної транснаціональної компанії. Ця трансформація обумовлена стратегією та змінами LEGO у відповідь на різні виклики в різних галузях. Сьогодні LEGO також стикається з новими можливостями та викликами часу. Пандемія повністю змінила спосіб життя та мислення людей; тепер вони більше цінують якість життя та мають більше вільного часу для відпочинку. Проте стрімкий розвиток електронних

технологій та віртуальний світ, створений онлайн-медіа, конкурують з LEGO за час споживачів. Отже, стикаючись із новими можливостями та викликами, LEGO має зберегти та розвивати свою успішну маркетингову стратегію та бізнес-модель,

Бренд підкреслює освітній і творчий потенціал своїх продуктів, рекламуючи їх як інструменти для навчання та уяви як для дітей, так і для дорослих. LEGO використовує комунікацію через фільми, ігри та онлайн-контент, щоб побудувати емоційні зв'язки та втілити свої продукти в життя. Він також бере участь у ініціативах спільної творчості, запрошуючи шанувальників LEGO пропонувати нові ідеї наборів і голосувати за них, тим самим сприяючи міцній спільноті навколо бренду. Цифрові інновації відіграють важливу роль у маркетингу LEGO, оскільки компанія використовує доповнену реальність, програми та соціальні мережі, щоб покращити враження від продукту та залучити аудиторію, яка розбирається в цифрових технологіях. Крім того, партнерство LEGO з такими популярними франшизами, як «Зоряні війни», «Гаррі Поттер» і «Marvel», ще більше розширює свою привабливість для різних вікових груп та інтересів.

Бренд LEGO використовує різні маркетингові канали у своїй комунікаційній стратегії, включаючи традиційні та сучасні. Традиційні маркетингові канали асоціюються з такими інструментами, як статті в медіа, журнали, реклама в магазинах та маркетингові кампанії. Однак з часом маркетингова стратегія значно змінилася, і LEGO активно використовує цифрові інструменти для просування свого бренду та продукції, створюючи офіційні платформи LEGO в соціальних мережах.

Співпрацюючи з ініціативою Science Based Target (SBTi), група LEGO покращить свої показники сталого розвитку, зменшивши викиди в межах Scope 1, 2 та 3. Нещодавно група оголосила про зниження своїх викидів на 37% до 2032 року порівняно з базовим рівнем 2019 року.

LEGO отримує більшу частину свого трафіку безпосередньо, через органічний пошук та соціальні медіа. Це свідчить про те, що зусилля бренду в контент-маркетингу

є збалансованими, цікавими та відповідають потребам різних сегментів його аудиторії. LEGO має власне внутрішнє маркетингове агентство, яке створює постійно ефективні та веселі кампанії контент-маркетингу, що просувають бренд вперед. Ця маркетингова кампанія з інфлюенсерами не лише мала значний вплив, але й демонструє основні цінності бренду: силу гри, креативність та проведення часу з іншими.

Маркетинговий ландшафт 2024 року розвивається у бік більш персоналізованого, ціннісно-орієнтованого та керованого штучним інтелектом майбутнього, і обіцяє бути захоплюючим роком для маркетологів у всіх галузях. Промоційна діяльність може відігравати вирішальну роль у використанні цих зростаючих тенденцій для брендів, звертаючись до потрібних людей належним чином для стимулювання продажів та зміцнення лояльності. Згідно з дослідженням Deloitte, 63% покоління Z та 66% мілленіалів довіряють брендам, які підтримуються онлайн-контент-мейкерами. Молодші споживачі також надають перевагу інфлюенсерам перед традиційною рекламою: дані Deloitte показують, що 59% мілленіалів і 68% покоління Z вважають огляди онлайн-контент-мейкерів більш автентичними, ніж рекламні оголошення брендів.

З великими змінами в сфері цифрової трансформації, які наразі відбуваються, LEGO продовжує свій шлях до глобального панування у сфері гри. Бренд планує потроїти розмір своєї цифрової команди в найближчі роки, щоб йти в ногу з такими новинками, як метавсесвіт, і диверсифікувати свій асортимент продукції, зберігаючи при цьому культовий цеглинковий LEGO в центрі своєї пропозиції.

Перспективи вдосконалення комунікаційної стратегії компанії LEGO виглядають багатообіцяючими, враховуючи сучасні тренди розвитку світового ринку іграшок. LEGO має можливість продовжувати лідирувати, впроваджуючи інноваційні підходи та адаптуючи стратегії до нових викликів і можливостей. Серед основних тенденцій, які вплинуть на ринок, є зростання попиту на освітні іграшки, підвищення уваги до стійких матеріалів, розвиток електронної комерції та інтеграція онлайн і

офлайн продажів, а також популяризація домашніх розваг і відеоігор. LEGO може скористатися цими трендами для розширення асортименту, створення нових цифрових продуктів і вдосконалення клієнтського досвіду. Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічні та соціальні аспекти діяльності брендів. LEGO вже активно розвиває свою політику стійкості, використовуючи екологічно чисті матеріали та зелену енергію, що зміцнює її репутацію як соціально відповідального бренду. На глобальному ринку іграшок домінує Азіатсько-Тихоокеанський регіон, де Китай є лідером з виробництва, проте Індія також активно розвивається. LEGO повинна враховувати ці зміни і шукати можливості для розширення впливу на цих ринках. Для довгострокового зростання LEGO необхідно продовжувати вдосконалювати комунікаційні стратегії, зокрема через соціальні мережі. Співпраця з впливовими особами, створення якісного контенту та проведення маркетингових досліджень допоможуть зміцнити позиції бренду на глобальному ринку.

Таким чином, вдосконалення комунікаційної стратегії компанії LEGO має враховувати сучасні тенденції, екологічні ініціативи та розвиток цифрових технологій, що дозволить бренду залишатися конкурентоспроможним та успішним у майбутньому.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Навіщо потрібна комунікаційна стратегія та як її побудувати [Електронний ресурс]. – URL: <https://esputnik.com/uk/blog/navisho-potribna-komunikacijna-strategiya-ta-yak-yiyi-pobuduvati>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.
2. Сом С. Комунікаційна стратегія. Навіщо і як створювати– URL: <https://executives.com.ua/komunikatsiina-stratehiia-navishcho-i-yak-stvoriuvaty/> (дата звернення 10.04.2024).
3. A Brief History of LEGO Company [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.thecollector.com/brief-history-of-lego-company/>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р
4. Advertising Trends 2024 [Електронний ресурс]. – URL: <https://mediatool.com/blog/advertising-trends-2024>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.
5. Analysis of LEGO Brand Communication for the Audience of Children in Social Media [Електронний ресурс]. – URL: https://www.academia.edu/108177748/Analysis_of_Lego_Brand_Communication_for_the_Audience_of_Children_in_Social_Media. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.
6. Behind the LEGO Group's Approach to Global Brand Governance [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/behind-the-lego-groups-approach-to-global-brand-governance/5940>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

7. Carvalho SW, Luna D, Goldsmith E. The role of national identity in consumption: An integrative framework. *Journal of Business Research*. 2019;103:310-318
8. Channels Toy Brands 2021-2022 [Електронний ресурс]. – URL: <https://rightmetric.co/insight-library/channels-toy-brands-2021-2022>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.
9. Chuprynska O. Role of communication strategies in development of international business by example of transnational corporations [Роль комунікаційних стратегій у розвитку міжнародного бізнесу на прикладі транснаціональних корпорацій] // *InterConf*. – 2021. – № 58. – С. 47-53. – Режим доступу до журналу: <https://doi.org/10.51582/interconf.21-22.05.2021.006>
10. De Mooij M, Hofstede G. Cross-cultural consumer behavior: A review of research findings. *Journal of International Consumer Marketing*. 2011;23(3-4):181-192
11. Drachal K. What do we know from EPRG model? *Ecoforum*. 2014;3(2):85-92
12. Fagerstrøm A, Bendheim L M, Sigurdsson V, et al. The marketing firm and co-creation: The case of co-creation by LEGO[J]. *Managerial and Decision Economics*, 2020, 41(2): 226-233
13. Future Marketing Trends [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.impactmybiz.com/blog/future-marketing-trends/>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.
14. Global Communication [Електронний ресурс]. – URL: <https://mediatool.com/blog/global-communication>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.
15. Herman S. Building a History: The Lego Group[M]. Grub Street Publishers, 2012.

16. History of LEGO Marketing [Електронний ресурс]. – URL: <https://blog.hubspot.com/agency/history-lego-marketing>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

17. How to Seamlessly Leverage Key 2024 Marketing Trends within Promotional Activity [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.benamic.com/blog/how-to-seamlessly-leverage-key-2024-marketing-trends-within-promotional-activity>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

18. Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates: Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference, August 15-16, 2022 [Інтеграція освіти, науки та бізнесу у сучасному середовищі: літні дебати: матеріали 4-ї Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 15-16 серпня 2022 року]. – Dnipro, Ukraine: ФОП Марениченко В.В., 2022. – 82 с.

19. International Advertising [Електронний ресурс]. – URL: <https://mediatool.com/blog/international-advertising>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

20. Kale SH. Culture-specific marketing communications: An analytical approach. International Marketing Review. 1991;8(2). DOI: 10.1108/02651339110004078

21. Keegan, W., Green, M., Keegan, W., Green, M., Keegan, W., & Green, M. (2020). Global marketing, global edition. Pearson Education, Limited

22. LEGO Company Profile [Електронний ресурс]. – URL: https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt4ee78e0776fce92f/LEGO_Company_Profile.pdf. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

23. LEGO 2023 Revenue Ticks Higher [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.cnn.com/2024/03/12/lego-2023-revenue-ticks-higher.html>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

24. LEGO Net Sales Worldwide by Region [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/1103051/lego-net-sales-worldwide-by-region/>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р
25. LEGO Revenue Growth Worldwide [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/1103043/lego-revenue-growth-worldwide/>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.
26. LEGO Marketing: Targeting Adults [Електронний ресурс]. – URL: <https://segmentify.com/blog/lego-marketing-targeting-adults/>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.
27. LEGO Social Media Strategy [Електронний ресурс]. – URL: <https://keyhole.co/blog/lego-social-media-strategy/>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.
28. LEGO: The Building Blocks of a Modern-Day Superbrand [Електронний ресурс]. – URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/lego-the-building-blocks-of-a-modern-day-superbrand>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р
29. Marr, B. The 5 Biggest Business Trends for 2023 [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/10/03/the-5-biggest-business-trends-for-2023/?sh=6e746af84217>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.
30. Meng X, Meng X. The international communication of cultural symbols in the construction of China's National Image. In: National Image: China's Communication of Cultural Symbols. 2020. pp. 131-178
31. Mohamed, Z. A., Ünsalan, M., Abdinasir, A. M. Perspective Chapter: Culture in Marketing Communication // Submitted: 11 January 2024, Reviewed: 12 January 2024, Published: 18 March 2024. – DOI: 10.5772/intechopen.1004300.
32. Most Well-Known Toys and Baby Online Shops in the United States [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/1342610/most->

well-known-toys-and-baby-online-shops-in-the-united-states/. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

33. Roos J, Victor B. How it all began: the origins of LEGO serious Pla [J]. International Journal of Management and Applied Research, 2018, 5(4): 326-343.

34. The Effective LEGO Marketing Strategy: Building Success Brick by Brick [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.brandcredential.com/post/the-effective-lego-marketing-strategy-building-success-brick-by-brick>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

35. The Most Surprising Lego Statistics And Trends in 2024 [Електронний ресурс]. – URL: <https://gitnux.org/lego-statistics/>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

36. Top 7 YouTube Brand Pages [Електронний ресурс]. – URL: <https://movementstrategy.com/editorial/top-7-youtube-brand-pages/>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

37. Toy Market Report [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.zionmarketresearch.com/report/toy-market>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

38. Toys and Games Market Analysis [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/toys-games-market>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

39. Transmedia Storytelling: The LEGO Strategy to Conquer the Market [Електронний ресурс]. – URL: <https://littlebuddhaagency.com/third-eye/blog/transmedia-storytelling-the-lego-strategy-to-conquer-the-market/>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

40. What is OTT? [Електронний ресурс]. – URL: <https://advertising.amazon.com/library/guides/what-is-ott>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

41. 2023 Global Marketing Trends [Електронний ресурс]. – URL: <https://www2.deloitte.com/rs/en/pages/deloitte-digital0/articles/2023-global-marketing-trends.html>. – Дата звернення: 15 квітня 2024 р.

42. <https://www.benamic.com/blog/how-to-seamlessly-leverage-key-2024-marketing-trends-within-promotional-activity/>

Додатки

Додаток А

Огляд зарубіжної літератури

1. **A Brief History of LEGO Company** [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.thecollector.com/brief-history-of-lego-company/>.

A Brief History of LEGO Company traces the remarkable evolution of LEGO, starting from its humble beginnings in 1932 when Danish carpenter Ole Kirk Christiansen founded the company. Initially producing wooden toys, LEGO transitioned to plastic in 1949, revolutionizing the toy industry with its innovative interlocking brick design. The article outlines key developments, including the patenting of the LEGO brick in 1958, the introduction of the LEGO Minifigure in 1978, and the expansion into themed sets, video games, and movies. It also covers the company's resilience during financial struggles in the early 2000s and its subsequent resurgence through strategic innovations and partnerships. Emphasizing creativity, education, and quality, LEGO has become a global icon, inspiring builders of all ages. The article concludes by reflecting on LEGO's enduring legacy and its continuous impact on popular culture and childhood development

2. **Carvalho SW, Luna D, Goldsmith E. The role of national identity in consumption: An integrative framework. Journal of Business Research. 2019;103:310-318**

The Role of National Identity in Consumption: An Integrative Framework by Carvalho, Luna, and Goldsmith explores how national identity influences consumer behavior. Published in the Journal of Business Research, this 2019 paper develops a comprehensive framework that integrates various theoretical perspectives on the relationship between national identity and consumption patterns. The authors examine how national

identity shapes preferences, purchasing decisions, and brand loyalty, highlighting the impact of globalization and cultural exchanges. They also discuss the implications for marketers in creating strategies that resonate with consumers' national identities. The study emphasizes the need for businesses to consider national identity as a significant factor in understanding and predicting consumer behavior in diverse markets. This integrative approach provides valuable insights for both academics and practitioners interested in the intersection of culture and consumption.

3. De Mooij M, Hofstede G. Cross-cultural consumer behavior: A review of research findings. *Journal of International Consumer Marketing*. 2011;23(3-4):181-192

Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings by De Mooij and Hofstede reviews significant research on how cultural differences impact consumer behavior. Published in the *Journal of International Consumer Marketing* in 2011, the article synthesizes findings from various studies to highlight the influence of cultural dimensions on consumption patterns. The authors utilize Hofstede's cultural dimensions theory, which includes individualism versus collectivism, power distance, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance, and long-term orientation, to explain variations in consumer preferences, motivations, and purchasing behaviors across different cultures. The review underscores the importance of understanding cultural contexts for developing effective international marketing strategies. By integrating diverse research insights, the paper offers a comprehensive overview of cross-cultural consumer behavior, providing valuable guidance for marketers aiming to tailor their approaches to different cultural settings.

4. Drachal K. What do we know from EPRG model? *Ecoforum*. 2014;3(2):85-92

What Do We Know from EPRG Model? by Drachal reviews the EPRG (Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, and Geocentric) model's application in international business strategy. Published in Ecoforum in 2014, the paper explores how companies adapt their marketing and operational strategies based on these orientations. Drachal discusses the implications of each approach: ethnocentric focusing on home-country practices, polycentric adapting to host countries, regiocentric targeting regions, and geocentric integrating a global perspective. The review highlights how the EPRG model aids in understanding multinational corporations' strategic choices and their impacts on global market operations. The article emphasizes the importance of selecting the appropriate orientation to enhance international competitiveness and achieve business objectives. By synthesizing existing research, Drachal provides a comprehensive understanding of the EPRG model's theoretical and practical applications in the dynamic field of international business.

5. Kale SH. Culture-specific marketing communications: An analytical approach. International Marketing Review. 1991;8(2). DOI: 10.1108/02651339110004078

Culture-Specific Marketing Communications: An Analytical Approach by Kale examines the necessity of tailoring marketing communications to cultural contexts. Published in the International Marketing Review in 1991, this paper presents an analytical framework for developing culture-specific marketing strategies. Kale argues that understanding cultural nuances is critical for effective communication and successful marketing in international markets. The study delves into various cultural dimensions and their implications for advertising, messaging, and brand positioning. By analyzing cultural variables such as language, values, and social norms, the paper provides insights into how marketers can create resonant and impactful campaigns. Kale's approach underscores the importance of cultural sensitivity and adaptability in international marketing efforts, offering

valuable guidance for businesses aiming to enhance their global reach and consumer engagement.

6. Keegan, W., Green, M., Keegan, W., Green, M., Keegan, W., & Green, M. (2020). Global marketing, global edition. Pearson Education, Limited

Global Marketing, Global Edition by Keegan and Green is a comprehensive textbook that explores the complexities of marketing on a global scale. Published by Pearson Education in 2020, this edition delves into the strategic, economic, and cultural factors that influence global marketing practices. The authors provide a thorough analysis of market entry strategies, global branding, and marketing mix adaptation. Key topics include international market research, segmentation, targeting, positioning, and the impact of digital technologies on global marketing. Through case studies and real-world examples, the book illustrates best practices and challenges faced by companies in diverse markets. This edition emphasizes the importance of understanding cultural differences and developing strategies that are both globally coherent and locally relevant. It serves as an essential resource for students and practitioners seeking to navigate the dynamic field of global marketing.

7. Meng X, Meng X. The international communication of cultural symbols in the construction of China's National Image. In: National Image: China's Communication of Cultural Symbols. 2020. pp. 131-178

The International Communication of Cultural Symbols in the Construction of China's National Image by Meng, included in the book National Image: China's Communication of Cultural Symbols (2020), explores how China uses cultural symbols to shape its national image internationally. Meng examines the strategic use of traditional and modern cultural elements in China's public diplomacy and international communication efforts. The chapter discusses the effectiveness of these symbols in promoting a positive image of China and fostering mutual understanding with global audiences. By analyzing

various case studies and media representations, Meng highlights the challenges and successes of China's cultural diplomacy. The work underscores the importance of cultural symbols in enhancing national image and international relations, offering insights into the intersection of culture, communication, and national identity.

8. Roos J, Victor B. How it all began: the origins of LEGO serious Pla [J]. International Journal of Management and Applied Research, 2018, 5(4): 326-343.

How It All Began: The Origins of LEGO Serious Play by Roos and Victor, published in the International Journal of Management and Applied Research in 2018, explores the development of the LEGO Serious Play (LSP) methodology. The article traces the origins of LSP from its inception as a tool to enhance creative thinking and problem-solving within organizations. Roos and Victor discuss the theoretical foundations of LSP, including its basis in constructivist learning theory and the importance of hands-on, minds-on learning. The paper highlights key milestones in the evolution of LSP, its applications in various business contexts, and its impact on organizational development. Through case studies and practical examples, the authors demonstrate how LSP facilitates innovation, team building, and strategic planning. This comprehensive review provides valuable insights into the methodology's significance and effectiveness in fostering collaborative and dynamic work environments.

9. Toys and Games Market Analysis [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/toys-games-market>.

Toys and Games Market Analysis provides a detailed examination of the global toys and games market. Available on Grand View Research, this resource explores market trends, growth drivers, and key industry segments. The analysis covers various product categories, including action figures, dolls, board games, and educational toys. It highlights the impact

of technological advancements, such as augmented reality and interactive toys, on market expansion. The report also discusses regional market dynamics, competitive landscapes, and consumer behavior patterns. By offering insights into market size, forecasts, and emerging opportunities, this analysis serves as a valuable tool for businesses, investors, and stakeholders looking to understand and navigate the evolving toys and games industry

10. Mohamed, Z. A., Ünsalan, M., Abdinasir, A. M. Perspective Chapter: Culture in Marketing Communication // Submitted: 11 January 2024, Reviewed: 12 January 2024, Published: 18 March 2024. – DOI: 10.5772/intechopen.1004300.

Perspective Chapter: Culture in Marketing Communication by Mohamed, Ünsalan, and Abdinasir explores the critical role of culture in shaping marketing communication strategies. Submitted on January 11, 2024, reviewed on January 12, 2024, and published on March 18, 2024, this chapter, available on IntechOpen, discusses how cultural factors influence consumer perceptions and responses to marketing messages. The authors examine various cultural dimensions, including language, values, traditions, and social norms, and their impact on advertising effectiveness and brand positioning. By integrating theoretical perspectives and practical examples, the chapter provides insights into developing culturally sensitive and resonant marketing communications. It emphasizes the importance of understanding cultural diversity for international marketing success and offers guidelines for creating campaigns that effectively engage diverse audiences. The chapter is a valuable resource for marketers, researchers, and students interested in the intersection of culture and marketing communication.

Анотація дипломної бакалаврської роботи**Mashevskiy D. R. Communication Strategy of an International Company (on the example of LEGO)**

The purpose of the work is to identify promising directions for improving the communication strategy of international companies, using LEGO as a case study, based on an analysis of current market trends in the toy industry and the successful experiences of leading global brands.

This study aims to analyze and improve the communication strategies of international companies, with a specific focus on LEGO. It begins by examining the history and evolution of LEGO's communication strategies, highlighting key milestones and shifts in their approach. LEGO, renowned for its iconic building blocks, has consistently adapted its communication tactics to maintain relevance and engage with diverse audiences globally.

The research delves into the current market trends in the toy industry, identifying the growing influence of digital media and social platforms on consumer behavior. It explores how LEGO leverages these trends to enhance its brand presence and connect with its target audience. The study highlights LEGO's strategic use of social media campaigns, influencer partnerships, and interactive digital content to foster community engagement and brand loyalty.

A significant part of the analysis focuses on the successful experiences of other leading global brands, drawing parallels and contrasting their strategies with LEGO's approach. The research emphasizes the importance of cultural sensitivity and localization in communication strategies, demonstrating how LEGO tailors its messages to resonate with different cultural contexts while maintaining a consistent global brand identity.

The study also explores the challenges faced by LEGO in its communication efforts, such as managing brand perception across various markets and navigating the complexities

of digital transformation. It assesses the effectiveness of LEGO's strategies in addressing these challenges and identifies areas for improvement.

Key findings suggest that a multi-channel communication strategy, integrating both traditional and digital media, is crucial for sustaining brand relevance in the dynamic global market. The research underscores the potential of emerging technologies, such as augmented reality and virtual reality, in creating immersive brand experiences.

In conclusion, the study provides actionable insights and recommendations for enhancing the communication strategies of international companies. It advocates for a balanced approach that combines innovative digital tactics with a deep understanding of cultural nuances, using LEGO as a model for successful global communication. This comprehensive analysis serves as a valuable resource for marketers and business leaders aiming to optimize their communication strategies in the international arena.

Таблиця В.1 Ключові події в історії компанії Lego

Дата	Зміст події
1932	Столяр та засновник компанії, Оле Кірк Крістіансен, починає виготовляти дерев'яні іграшки. Його високий стандарт якості виробництва пронизує все, що він робить.
1934	Поєднання двох данських слів "Leg Godt", що означає "грай добре", дає назву компанії LEGO. Компанія зосереджується на створенні якісних іграшок, що сприяють розвитку через гру.
1937	Син Оле Кірк Крістіансена, Годтфред Кірк Крістіансен, починає виготовляти дерев'яні іграшки у віці 17 років.
1946	Оле Кірк Крістіансен замовляє першу машину для лиття під тиском пластику з Великої Британії.
1949	Оле Кірк Крістіансен відчуває потенціал у пластикових цеглинках і намагається переконати свого сина: "Ти не бачиш? Чи не можеш ти уявити, як ми будемо продавати ці цеглинки по всьому світу?"
1953	Ланцюгові блоки змінюють назву на "LEGO Mursten" (Цеглинки LEGO). Назва "LEGO" тепер виکارбувана на кожній цеглинці.
1955	Годтфред Кірк Крістіансен запускає "Систему LEGO", платформу, що забезпечує безкінечні можливості для гри і є основою для всіх майбутніх продуктів LEGO.
1956	LEGO Group входить на німецький ринок і відкриває перший закордонний офіс у Данії.
1957	Годтфред Кірк Крістіансен бере на себе керівництво після смерті свого батька.
1958	Патент на цеглинку LEGO з новим способом кріплення, що відкриває безмежні можливості для будівництва.
1960	Пожежа знищує дерев'яний склад компанії, виробництво дерев'яних іграшок припиняється.
1962	Випуск колеса LEGO, що додає рух до системи LEGO Play.
1963	Годтфред Кірк Крістіансен оголошує 10 основних характеристик іграшок LEGO.
1963	Введення перших інструкцій з будівництва LEGO.
1970	Відкриття першого парку LEGOLAND в Біллунді.
1971	Запуск LEGO Technic, що дозволяє дітям будувати реалістичніші моделі.
1978	Випуск мініфігурки LEGO, яка привносить рольову гру в LEGO.
1979	Запуск LEGO DUPLO, більших цеглин для молодших дітей. К'єлд Кірк Крістіансен стає генеральним директором.
1980	Відкриття відділу, зосередженого на освітніх матеріалах на основі LEGO.
1984	Початок партнерства з MIT Media Lab для розробки інтелектуальних іграшок.
1989	Запуск теми LEGO Pirates.
1996	Веб-сайт LEGO.COM запущено 22 березня.
1998	Старт LEGO Mindstorms, робототехнічної іграшки, і співпраця з MIT Media Lab.
1999	LEGO brick визнаний "Іграшкою століття".

2000	Відкриття фабрики LEGO в Кладно, Чеська Республіка.
2001	Запуск продуктів LEGO Creator, які спонукають дітей та дорослих до творчості без обмежень.
2002	Відкриття першого брендового магазину LEGO в Кельні, Німеччина.
2004	LEGO зазнає серйозної кризи та встановлює план виживання і повороту. К'єлд Кірк Крістіансен стає президентом і генеральним директором.
2005	LEGO Group продала парки LEGOLAND групі Merlin Entertainments, яка стає основним акціонером.
2007	Томас Кірк Крістіансен приєднується до Ради директорів, представляючи продовження сімейної власності Крістіансенів.
2008	Відкриття фабрики LEGO в Ньюгерсе, Угорщина. К'єлд Кірк Крістіансен введений до Зали слави іграшкової індустрії США.
2009	Відкриття фабрики LEGO в Монтерреї, Мексика.
2011	Запуск LEGO Ninjago, який швидко став класикою.
2012	Запуск LEGO Friends, який вводить нову міні-ляльку.
2014	Відкриття фабрики LEGO в Цзясін, Китай. Прем'єра фільму "LEGO Movie" у кінотеатрах по всьому світу.
2016	Томас Кірк Крістіансен стає головним керівником, плавно переймаючи керівництво в компанії.
2017	Нільс Б. Крістіансен стає генеральним директором LEGO Group. Запуск LEGO Life і створення безпечної онлайн-спільноти для дітей до 13 років. Запуск LEGO BOOST, що інтегрує програмування і фізичне будівництво.
2018	Перші елементи LEGO, виготовлені зі сталого матеріалу, введені в асортимент. Запуск першого LEGO DUPLOset, що поєднує фізичну та цифрову гру.

Додаток Д

Фінансові показники компанії Лего

Таблиця Д.1 Звіт про прибутки та збитки

Рік	Дохід (тис. DKK)	Витрати (тис. DKK)	Операційний прибуток (тис. DKK)	Фінансові витрати (тис. DKK)	Прибуток до оподаткування (тис. DKK)	Чистий прибуток (тис. DKK)
2023	65,914	(48,806)	17,108	(59)	17,059	13,109
2022	64,647	(46,726)	17,921	(245)	17,676	13,782
2021	55,294	(38,250)	17,044	(99)	17,005	13,285
2020	43,556	(30,742)	12,814	(142)	12,500	9,916
2019	38,544	(27,707)	10,837	(85)	10,752	8,306

Таблиця Д.2 Звіт про грошові потоки

Рік	Грошовий потік від операційної діяльності (тис. DKK)	Придбання основних засобів (тис. DKK)	Вільний грошовий потік (тис. DKK)
2023	15,397	(8,466)	6,934
2022	15,304	(5,976)	9,332
2021	16,048	(3,159)	12,892
2020	13,382	(1,891)	11,498
2019	9,557	(2,139)	7,375

Таблиця Д.3 Співробітники

Рік	Середня кількість співробітників (повний став)	Кількість співробітників на кінець року
2023	25,136	28,528
2022	23,775	27,338
2021	20,198	24,484
2020	17,431	20,468
2019	16,112	18,800

Таблиця Д.4 Інші фінансові дані (%)

Рік	Зростання доходів як звітовано	Зростання доходів у постійній валюті	Валова маржа (%)	Операційна маржа (%)	Чиста маржа прибутку (%)	Повернення на власний капітал (ROE) (%)	Повернення на інвестований капітал (ROIC) (%)	Співвідношення власного капіталу (%)
2023	2	3	68.1	26.0	19.9	36.8	57.1	64.0
2022	17	11	68.8	27.7	21.3	44.0	77.8	60.8
2021	27	28	69.6	30.8	24.0	50.4	94.0	60.7
2020	13	16	69.7	29.6	22.7	43.4	74.1	63.3
2019	6	4	68.4	28.1	21.5	37.8	68.4	63.5

Додаток К

Короткий звіт подібності



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016280077

Дата перевірки:
25.05.2024 06:31:47 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
27.05.2024 12:23:21 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Машевський Д.Р. Комунікаційна стратегія міжнародної компанії (на прикладі Lego)

Кількість сторінок: 59 Кількість слів: 13299 Кількість символів: 101416 Розмір файлу: 157.41 KB ID файлу: 1016072507

2.99%
Схожість

Найбільша схожість: 0.52% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1012508610)

2.02% Джерела з Інтернету

206

Сторінка 61

2.67% Джерела з Бібліотеки

411

Сторінка 62

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел