UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Bakalářská práce

2021 **Vojtěch Čaniga**

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Analýza luxusního marketingu značky Gucci

Bakalářská práce

Autor práce: Vojtěch Čaniga

Rok obhajoby: 2021

Studijní program: Marketingová komunikace a public relations

Vedoucí práce: Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené zdroje a uvedenou literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla použita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné učely.

V Praze dne 1. 6. 2021 Vojtěch Čaniga

Bibliografický záznam

ČANIGA, Vojtěch. *Analýza luxusního marketingu značky Gucci*. Praha, 2021. 104 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Rozsah práce

129 350 znaků

Abstrakt

Tato bakalářská práce se ve své teoretické části nejdříve zabývá problematickým vymezením pojmu luxus, načež systematickým způsobem nastiňuje jeho dějinný vývoj na pozadí širších celospolečenských změn a v kontextu dobového filosofického myšlení i souvisící literární tvorby, od antiky až po novověk. Dále seznamuje čtenáře s konceptem luxusních značek, sumarizuje jejich příznačné vlastnosti s cílem vytvořit jakýsi ucelený přehled charakteristik, které tvoří jejich podstatu, nebo objasňuje princip jejich fungování v rámci marketingu. Pozornost rovněž věnuje luxusnosti jakožto jejich kvalitativnějšímu a subjektivnějšímu aspektu a přidruženým modelům popisujících její vnímání spotřebiteli za účelem diferenciace mezi luxusními a ne-luxusními značkami. V neposlední řadě poté vytyčuje hranice luxusního sektoru a zkoumá trendy ovlivňující vývoj odvětví osobního luxusního zboží. Praktická část této bakalářské práce analyzuje luxusní marketing Gucci, zaměřujíc se především na jednotlivé marketingové kanály a nástroje této luxusní značky, a to s cílem zjistit, co stojí za jejím bezprecedentním úspěchem od roku 2015, s nástupem dua Alessandro Michele a Marco Bizzarri, jakož i způsob, jakým se proměnila v důsledku koronavirové pandemie v roce 2020.

Abstract

The theoretical part of this bachelor's thesis deals with the ambiguity surrounding the definition of luxury and then systematically outlines its historical development against the backdrop of broader societal changes as well as the philosophical thought and related literary works of the time, from antiquity to modern times. Furthermore, it acquaints the reader with the concept of luxury brands, summarizes their distinctive qualities with the objective of creating a comprehensive overview of the characteristics that make up their essence or sheds light on their operating principle in the context of marketing. Moreover, it explores luxuriousness as their more qualitative and subjective facet through the use of models describing its perception by consumers in order to differentiate between luxury and non-luxury brands. Last but not least, it demarcates the luxury sector and examines the trends shaping the personal luxury goods industry. The practical part of this bachelor's thesis analyses Gucci's luxury marketing, focusing primarily on its marketing channels and tools, with the goal of finding out what lies behing the luxury brand's unprecedented success, following the appointment of Alessandro Michele and Marco Bizzarri in 2015, as well as ascertaining the extent to which the coronavirus pandemic in 2020 impacted it.

Klíčová slova

COVID-19, Gucci, luxus, luxusní marketing, řízení luxusních značek

Key words

COVID-19, Gucci, luxury, luxury marketing, luxury brand management

Title

Analysis of Gucci's Luxury Marketing

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Bc. Petře Koudelkové, Ph.D., za vstřícný přístup a věcné připomínky při vedení mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod 1

1. Definice luxusu 2

2. Historie luxusu 4

2.1. Antické Řecko 4

2.2. Antický Řím 8

2.3. Novověk 11

3. Koncept luxusních značek a luxusního marketingu 14

3.1. Charakteristiky luxusních značek 17

3.2. Luxusnost značek 21

4. Luxusní sektor 25

4.1. Trendy v odvětví osobního luxusního zboží 26

5. Metodologie 30

6. Gucci – deskripce a historie luxusní značky 31

6.1. Tržba 32

7. Webová stránka, personalizace produktů a služeb a e-commerce 33

8. Prodejní místa a distribuční cesty 39

9. Mobilní aplikace 42

10. Digitální marketing 43

10.1. Facebook 44

10.2. Instagram 46

10.3. Twitter 48

10.4. Čínská expanze (Douyin, WeChat, Weibo a Xiaohongshu) 50

10.5. Objem online vyhledávání 51

11. Propojení s uměním 52

12. Společenská odpovědnost 55

13. Zákaznický profil 58

14. SWOT analýza 59
14.1. IFE matice 62
14.2. EFE matice 63
15. PEST analýza 64
Závěr 67
Summary 70
Seznam použité literatury a zdrojů 73
Seznam použitých grafů, obrázků, schémat a tabulek 90
Teze bakalářské práce 94

Úvod

Nejenomže odvětví osobního luxusního zboží dosáhlo během minulého desetiletí přibližně dvojnásobného tempa růstu globálního hrubého domácího produktu, ale zároveň si prošlo bezprecedentní revolucí (Business of Fashion, 2019d). Digitalizace, konsolidace luxusních značek, nové distribuční cesty, marketingové kanály a obchodní modely, jakož i vzorce spotřebního chování, to vše a mnohem více zahýbalo světem luxusních značek. Málokterá z nich však na tyto změny dokázala zareagovat lépe nežli Gucci, sloužíc dnes jako exemplární případ toho, jak využít příležitostí, které v sobě doby takto překotných změn skýtají.

Cílem této bakalářské práce – koncipované jako případová studie – je tak provést analýzu luxusního marketingu Gucci a na jejích výsledcích ilustrovat, jakým způsobem se jí podařilo od roku 2015, s nástupem dua Alessandro Michele a Marco Bizzarri, uspět na trhu.

Teoretická část této bakalářské práce se zabývá definiční problematikou luxusu, paradigmatickými posuny v jeho chápání v rámci historického kontextu – od Platóna až po Humea, téma na české poměry doposud víceméně neprobádané, luxusními značkami, včetně pokusu o systematizaci jejich charakteristik objevujících se napříč akademickou literaturou, zákonitostmi a specifiky luxusního marketingu, jakož i jeho proměnou v čase, konceptuálními rámci luxusnosti značek a jejich dimenzemi, vytyčením hranic luxusního sektoru nebo vývojem odvětví osobního luxusního zboží.

Praktická část této bakalářské práce tkví v provedení samotné analýzy luxusního marketingu Gucci, respektive jednotlivých marketingových kanálů a nástrojů této luxusní značky, reflektujíc přitom jejich rapidně se měnící povahu v závislosti na nejnovějších trendech.

Oproti tezi bakalářské práce došlo k odchýlení se od její předpokládané struktury za účelem optimalizace provázanosti mezi její teoretickou a praktickou částí, stejně jako k rozšíření jejího avizovaného cíle v důsledku koronavirové pandemie v roce 2020, která proběhla v rámci časového horizontu jejího psaní a měla signifikantní dopad na podobu luxusního marketingu Gucci.

1. Definice luxusu

Luxus odkazuje ke způsobu života, který je neoddělitelně spjatý s existencí naší civilizace, ba dokonce štěstím samotným. Je, ve chvalozpěvech věků minulých, matkou umění, pilířem obchodu a ukazatelem národního bohatství. Je, v kritice našich zvrhlých mravů, zdrojem korupce a předzvěstí morálního úpadku. Je obdivován, ale i obviňován; je považován za slast, ale i zakazován jako neřest. Navzdory rozmanité plejádě soudů ohledně jeho podstaty však pokaždé představuje komplexní aparát vynalezený za účelem zpříjemnění našich životů. Jestliže řadíme požitek z luxusu mezi neřesti, buď se jí mlčky poddáváme, odkazujíce se přitom na naši smyslnost, zhýralost, rozmařilost a marnivost, nebo jí statečně vzdorujeme, žijíce ve střídmosti, odmítajíce veškeré pozemské rozkoše nad rámec základních lidských potřeb. Jestliže naopak smýšlíme o luxusu jakožto o lesku a pýše národů, nesmíme opomenout, že je nevyhnutelným důsledkem nerovnoměrného rozdělení bohatství ve společnosti; metodou, jejíž prostřednictvím se rozdílné skupiny osob stávají na sobě vzájemně závislé (Ferguson, 1767, s. 365–366).

Sombart (1913, s. 71) definuje luxus jako cokoliv, co překračuje rámec nutnosti, přičemž dodává, že se ze své podstaty jedná o relační koncept, jenž nabývá konkrétního obsahu pouze v momentě, kdy víme, co představuje nutnost. Toho se můžeme dopátrat buď na základě objektivně stanovených měřítek, nebo subjektivních hodnotových soudů. Sekora (1977, s. 23) poté vystihuje gros této definice v ještě prozaičtější formulaci: luxus je zkrátka cokoliv nepotřebného.

Wiesing (2019, s. 4) tvrdí, že luxus nelze z ontologického hlediska vysvětlit o nic lépe než krásu; něco je totiž luxusní nebo krásné na základě toho, jak se to někomu jeví. Luxus tudíž představuje fenomén v tom nejužším fenomenologickém smyslu: něco ryze pro někoho.

Saglia (2011, s. 873) chápe luxus jako stav pohodlí, jenž se vyznačuje okázalostí, vytříbeností a požitkem z vzácných, touhu vzbuzujících, avšak pro život nepodstatných předmětů a činností. Tvrdí, že luxus je, vzhledem ke svým konotacím privilegovaného způsobu života, ukazatelem společenské distinkce, a představuje, vzhledem ke své úzké provázanosti s představami o pokroku a úpadku, odraz vývoje naší civilizace. Jeho stopy jsou k nalezení dokonce i v těch nejvzdálenějších dobách a místech, a to jednoduše proto, neboť je ze své podstaty neoddělitelný od jakékoliv společnosti, včetně těch primitivních, teprve se rodících (Sicard, 2013, s. 9).

Obtížnost definování luxusu spočívá v jeho dynamické, komplexní a kontextuální povaze, jakož i subjektivitě konceptu samotného (Gurzki, 2020, s. 64). Koncept luxusu totiž není absolutní, nýbrž relativní; neoddělitelný od politické a společenské struktury, v níž byl formulován (Kapferer a Bastien, 2009a, s. 38). Jeho multidiskurzivní podstata neumožňuje postihnout jeho význam prostřednictvím univerzálně platné definice, a proto musí být vždy stanoven relačně v rámci každého individuálního diskurzivního kontextu, a to vymezením od ostatních přítomných významů, nikoliv odkazováním na vlastnosti, s nimiž bývá spjat (Armitage a Roberts, 2016, s. 3). Vyjádřeno Foucaltovým jazykem, luxus je diskurz, jenž odpovídá průsečíku moci a vědění, který prochází epistemickými obraty v závislosti na daném historickém kontextu. Z hlediska sémiotické teorie je poté luxus znakem, ale i objektem; je produktem bohatství, ale i reprezentací jeho konzumpce odkazující příjemce směrem k nepřítomným, avšak do značné míry implicitním mýtům nadbytku a nedostatku ve společnosti (Saglia, 2011, s. 874).

V souladu s étosem společenských věd se tak koncept luxusu potýká s definiční problematikou, umocněnou zejména množstvím neologismů vzniklých ve snaze navrátit mu punc exkluzivnosti, jíž pozbyl v důsledku akcelerace procesu demokratizace módy. Substantiva jako high-luxury, super-luxury a ultra-luxury, odvozená adjektiva jako high end a super premium, ale i oxymóra jako masstige pouze ilustrují dramatickou proměnu, kterou si jazyk luxusu prošel (Ricca a Robins, 2012, xi). Ve snaze efektivně se oprostit od nadužívaného konceptu luxusu proto Ricca a Robins (Ibid., s. 10) představují koncept meta-luxusu, jejž definují jako podnikatelské paradigma založené na know-how, účelu, který přesahuje pouhý zájem o výkonnost podniku, a snaze o dosažení nadčasovosti.

Co je to tedy luxus? Je to slovo bez jakékoliv fixní ideje, tím méně jiného způsobu, jak ho vyjádřit, stejně jako když mluvíme o východní a západní polokouli. Ve skutečnosti totiž neexistuje nic jako východ a západ; neexistuje žádný pevný bod, kde Slunce vychází a zapadá, nebo chceme-li, každý bod na Zemi může být současně východem i západem. To stejné platí i v případě luxusu; buď vůbec neexistuje, nebo jím může být úplně cokoliv (Voltaire, 1879, s. 363).

2. Historie luxusu

2.1. Antické Řecko

Luxus je jedním z hlavních témat morálního diskurzu v antice (Shaw, 1985, s. 6). Ačkoliv to bylo až jeho římské pojetí, jež dosáhlo paradigmatického postavení v dějinách myšlení, za žádných okolností nelze opomenout jeho řecký precedens, formulovaný jako jeho morální obžaloba, nepřímo vznesená Platónem ve druhé knize Ústavy (357a–383c), rezonující napříč historií celé západní civilizace (Adams, 2012, s. 25).

Berry (1994, s. 47) tvrdí, že základním předpokladem, z něhož pramení veškerá antická kritika luxusu, je domněnka, že „lidské potřeby mají své pevně stanovené limity“, jejichž překročení je ve výsledku škodlivé jak pro jednotlivce, tak obec.

Platón, respektive Sokrates, otevírá téma luxusu v souvislosti s úvahou o povaze a původu spravedlnosti poté, co je vyzván Adeimantem a Glaukónem, aby dokázal její žádoucnost, načež začíná s formulací svého myšlenkového experimentu: konstrukcí obce jakožto analogie k lidské duši. Činí tak proto, neboť za předpokladu, že „o spravedlnosti zajisté mluvíme jak při jednotlivém člověku, tak při celé obci“ (368e), lze se domnívat, že „bude v tom, co jest větší, více spravedlnosti a bude snáze ji poznati“ (369a).

K založení obce dochází z toho důvodu, poněvadž „žádný člověk není soběstačný, nýbrž mnoha věcí se mu nedostává“ (369b), což podněcuje vzájemnou spolupráci občanů při uspokojování základních lidských potřeb. Jmenovitě se jedná o: potravu, obydlí, oděv a další podobné věci, jejichž zaopatření vyžaduje představení korespondujících povolání do obce: rolnictví, stavitelství, tkalcovství a obuvnictví. Takto „nejnutněji opatřená obec by se tedy skládala ze čtyř nebo pěti mužů“ (369d). Jelikož se však „žádný z nás nerodí zcela podoben druhému, nýbrž při různosti vrozené povahy jest každý způsobilý k jiné práci“ (370b), „vykoná se všeho více a lépe i snáze, koná-li jeden člověk jednu věc podle své vrozené schopnosti a v pravý čas, prost starostí o všechno ostatní“ (370c). Počátek obce tedy nakonec ani tak nespočívá v lidské nedostatečnosti, jako spíše ve snaze o její překonání skrze dělbu a specializaci práce na základě vrozených dispozicí jejích občanů (Fendt, 2014, s. 91–92; Ophir, 1991, s. 73; Purshouse, 2006, s. 36; Sheppard, 2009, s. 49). Tato úvaha je první formulací spravedlnosti, kupodivu nepříliš vzdálené od její konečné definice, artikulované ve čtvrté knize Ústavy (419a–445e) jako „držení a konání vlastního a svého“ (433e), respektive v rámci obce „jednodělnost stavu výdělečného, vojenského a strážcovského“ (434c), odpovídající souladu tří složek lidské duše (Jirsa, 2013, s. 92).

Jakmile dojde k založení obce, začíná její růst. Sokrates, vědomý si toho, že bude zapotřebí „více občanů než čtyř k opatřování těch věcí, o kterých jsme mluvili“ (370c), neboť každý občan se má věnovat právě jedné činnosti, k níž je předurčen, tudíž do obce představuje nová povolání: kolářství, kovářství, kramářství, pastýřství a další podobná řemesla. Jelikož se chod obce neobejde bez nutnosti dovozu, „bude tedy zapotřebí ještě jiných lidí, kteří by jí z jiné obce dopravovali, čeho potřebuje“ (370e). Rovněž „jest třeba, aby domácí výroba netoliko dostačovala pro vlastní potřebu, nýbrž aby se také řídila co do jakosti a množství potřebami vývozu“ (371a). Existencí obchodu „nám tedy vznikne trh a peníze, známka pro výměnu“ (371b). Všechna tato povolání, jež se zabývají pouze uspokojováním základních lidských potřeb, které podněcuje žádostivost, první ze složek lidské duše, jejíž odpovídající ctností je uměřenost, náleží do stavu výdělečného, avšak nepodílí se na správě obce. Zde je nutné vysvětlit, z čeho rozdělení lidské duše vychází: zásada sporu. Sokrates tvrdí, že „jeden a týž činitel nebude činiti nebo trpěti několik dějů opačných zároveň, takže kdekoliv nalezneme, že se tak děje, budeme věděti, že to nebyl jeden a týž činitel, nýbrž více“ (436b–c). V případě, že pociťujeme žízeň, avšak zároveň se zdráháme napít, tak musí žádostivost usměrňovat další, silnější činitel, o němž bude ještě řeč: rozum (Petrželka, 1998, s. 51; Rosen, 2005, s. 73; Santas, 2010, s. 95).

Ačkoliv tato primitivní obec není stavem nouze ani sváru, poněvadž její občané „budou pěstovati obilí i víno a zhotovovati oděv i obuv“ (372a) a „mile budou pospolu žíti a dětí nebudou ploditi nad své poměry, z bázně před chudobou nebo válkou“ (372b), Glaukón její uspořádání z důvodu absence luxusu pejorativně označuje za „obec vepřů“ (372d) a požaduje její konceptuální rozšíření (Cloutier, 2015, s. 27). Sokrates zdráhavě akceptuje tuto námitku, třebaže dodává, že „pravá obec jakoby zdravá, jest podle mého zdání ta, kterou jsme vylíčili“ (372e), nikoliv „obec nemocná zánětem“ (372e) oplývající všelijakým luxusem, jejímž občanům „přibudou pohovky a stoly i jiné nářadí, ovšem také pamlsky, vonné masti, kadidla, hetéry, jemné pečivo, přitom ode všeho co nejvíce druhů“ (373a). Pohyb nad rámec uspokojování základních lidských potřeb znovu otevírá dveře představení nových povolání do obce, z nichž pozoruhodným dojmem působí především lékařství, jehož potřeba v primitivní obci zcela schází, neboť občané v ní žijí uměřeným způsobem života (Kastely, 2015, s. 74). Nedochází však pouze k pozvednutí materiální úrovně obce, nýbrž s příchodem „napodobitelů zabývajících se ve velikém počtu jednak tvary a barvami, jednak hudbou, pak básníků a jejich pomocníků, jako rapsódů, herců a tanečníků“ (373b), rovněž té kulturní (Andersson, 1971, s. 84).

Operativní rozdíl mezi těmito obcemi tak spočívá v tom, že občané té primitivní se zabývají pouze uspokojováním základních lidských potřeb, zatímco občané té luxusní překračují pevně stanovené limity, nekontrolovatelně se oddávajíce svým nepřiměřeným touhám, buď v důsledku absence kontroly nad nimi, nebo mylného přesvědčení o jejich prospěšnosti (DeWeese-Boyd a DeWeese-Boyd, 2017, s. 117–118).

Co poté následuje, je znepokojivé: rozmach luxusu podněcuje ztrátu identity obce, jelikož vede ke vzniku nadměrného množství nepodstatných povolání a věcí, zrcadle stav nezřízené chtivosti ztotožňované s nespravedlností (Jirsa, 2013, s. 95). Nevyhnutelným, avšak logickým důsledkem tohoto „neomezeného shonu po bohatství“ (373d) je potřeba územní expanze na úkor sousedních obcí, dosažitelné jedině prostřednictvím násilného převzetí (Berry, 1994, s. 48).

Aby byla obec vůbec schopná čelit hrozbě války, musí nejprve nabýt způsobilosti bojovat. (Weinstein, 2018, s. 163). Vojenství, stejně jako každé jiné povolání, vyžaduje odborníky, kteří mu budou výlučně věnovat svůj čas. Sokrates tudíž nemá na vybranou a musí do obce představit vojenský stav, respektive strážce, jejichž přirozené vlastnosti ilustruje na podobenství mezi ušlechtilým štěnětem a urozeným jinochem, poněvadž oba musí být „bystří v pozorování a rychlí v pronásledování i silní pro přemožení chyceného“ (375a). Nejdůležitější atribut strážců tvoří jejich vznětlivost, druhá ze složek lidské duše, jejíž odpovídající ctností je statečnost. Problém spočívá v tom, jak zabezpečit, aby strážci nebyli „divocí k sobě navzájem a k ostatním občanům, jsou-li takoví svými povahami“ (375b), neboť je zapotřebí, „aby vůči svým byli mírní, ale vůči nepřátelům tvrdí“ (375c). Sokrates, obávaje se, že najít „duši mírnou a zároveň vznětlivou“ (375c) bude nemožné, jelikož se kombinace těchto vlastností jeví neslučitelně, „vždyť přece mírná povaha jest opak vznětlivé“ (375c), objevuje východisko z tohoto zdánlivě neřešitelného problému v samotném podobenství: je to přece ušlechtilé štěně, jehož „přirozeným sklonem je být co nejmírnější k blízkým a známým, a právě opačně se chovat vůči neznámým“ (375e). Na základě tohoto předpokladu dochází k závěru, že je zapotřebí, „aby budoucí strážce měl ve své povaze mimo vznětlivost ještě také lásku k moudrosti“ (375e), protože „tvář milou a nepřátelskou nerozeznává nijak jinak než podle toho, že první už poznal a s tou druhou se neseznámil“ (376b), stejně jako „zvíře milovné poznání, když podle znalosti a neznalosti rozlišuje, co jest domácí a co cizí“ (376b). Tato „vpravdě filosofická povaha“ (376b), která umožňuje poznání pravých jsoucen, je projevem rozumu, třetí ze složek lidské duše (Dorter, 2005, s. 67–68; Hobbs, 2000, s. 9; Purshouse, 2006, s. 38–39).

Bylo by ovšem intelektuálně neupřímné, nezmínit, že štěně, jako kterékoliv jiné zvíře, je svou povahou přirozeně divoké, a ušlechtilým se může stát jedině v důsledku výcviku. V zájmu zachování logické konzistence této analogie proto musí i strážce projít výchovou (Rosen, 2005, s. 84–85).

Sokrates sice přisuzuje výchově strážců důležitost non plus ultra, a věnuje jí proto zbytek druhé knihy Ústavy (376c–383c) a většinu třetí knihy Ústavy (386a–412b), avšak její detailní analýza není předmětem této bakalářské práce. Ve zkratce: výchova strážců spočívá v rozvíjení přirozených vlastností, spíše než v předávání konkrétních vědomostí. Co se týče obsahu, je výchova strážců rozdělená do dvou větví: múzické a gymnastické, jejichž cílem je harmonizovat rozum a vznětlivost v lidské duši (Sayers, 1999, s. 34–36). V průběhu jejího popisu si však náhle uvědomuje, že bezděčně „zase vyčišťujeme obec, o níž jsme před chvílí řekli, že bujní“ (399e). „Kallipolis“ (527c), označení této ideální obce zbavené luxusu, v níž se z nejlepších strážců, kteří „nejvíce a s veškerou horlivostí dělají po celý život to, cokoliv uznají obci za prospěšné“ (412d), vyčlení správci, ctnostní svou moudrostí, za doslova „krásnou“, značí poté dokončení její metaforické konstrukce.

Z výše uvedeného vyplývá, že Platón chápe luxus jako destabilizující prvek jinak spořádané obce, hovoře o něm jako o neřesti, již nelze vymýtit, nanejvýš potlačit. Luxus představuje ohrožení apollinského principu uměřenosti, identifikovaného s harmonickým podřízením žádostivosti a vznětlivosti rozumu. Od platónské Akademie přes aristotelskou Lykeion až po epikurejskou Zahradu, schopnost odolat pokušení luxusu byla v antickém Řecku považována za ukazatel filosofické povahy jednotlivce, jakýsi standard ctnostného počínání si v kontextu obce (Adams, 2012, s. 27; Sekora, 1977, s. 29–32). Toto morální poselství uměřenosti dále rozvinul Aristoteles, jenž stanovil rozdíl mezi nezbytností jako ctností na jedné straně a luxusem jako neřestí v opozici vůči ní na straně druhé, čímž položil základ pro kynismus, stoicismus i křesťanství (Wahnbaeck, 2004, s. 14).

2.2. Antický Řím

Morální úpadek pramenící z konzumpce luxusu, topos morálního diskurzu římské filosofie, ale i východisko římské historiografie; důsledek korupce a politické nestability přítomnosti, ale i klíč k pochopení minulosti. Ačkoliv se zdá, že mezi římskými historiky a moralisty panovala obecná shoda na epochálním významu tohoto zlomového okamžiku, jeho počátek byl vždy předmětem horlivého sporu (Zanda, 2011, s. 7–8).

Livius ho přičítá importu luxusu do antického Říma po dobytí střední části Malé Asie Gnaeem Manliem Vulsem v 564. roce od založení města, jenž „jako první dovezl pohovky vyrobené z bronzu, ručně vyšívané pokrývky, bohatě zdobené tapiserie a další výrobky tkalcovského stavu, a dokonce i vrchol tehdejšího luxusu: stoly na jedné noze s příborníkem“ (Liv. 39.6.6).

Plinius starší ho rovněž přikládá importu luxusu do antického Říma po kontaktu s Malou Asií, avšak tentokrát po dobytí její střední části Luciem Corneliem Scipionem Asiaticem v 565. roce od založení města, jenž „během svého triumfu vystavil občanům na odiv válečnou kořist tepaného stříbra o hmotnosti tisíce čtyři sta liber a zlatých nádob o hmotnosti tisíce pěti set liber“ (Plin. *HN.* 33.53.148).

Polybios, ačkoliv si všímá jeho prvních známek už dříve, ho do třetice připisuje importu luxusu do antického Říma, v tomto případě po vítězství v bitvě u Pydny během třetí makedonské války v 585. roce od založení města, jež de facto představovalo zánik Makedonského království (Brink a Walbank, 1954, s. 106). Prostopášnost doby výstižně ilustruje na příkladu „ambice Publia Cornelia Scipiona Africana Aemiliana vést ctnostný život spočívající v dosažení uměřenosti, a tedy vyniknutí nad všemi ostatními mladými muži jeho věku, třebaže úkol za normálních okolností to obtížný, v libertinských dobách, kdy se mnozí z nich oddávají milostným poměrům s jinými chlapci, další zase tráví čas ve společnosti kurtizán nebo se účastní banketů, snazší jest“ (Polyb. 31.25.2–31.25.4).

Lucius Calpurnius Piso Frugi ho datuje, alespoň soudě podle toho, co je Plinius starší schopen vyčíst z fragmentů jeho díla, do 599. roku od založení města, všímaje si „rostoucího fíkovníku z hlavy sochy Jupitera na římském Kapitolu, znamení, že všechen pocit studu zcela vyprchal, podobně jako když na témže místě v dobách makedonských válek vyrostla palma, předzvěst blížícího se římského vítězství“ (Plin. *HN.* 17.38.244).

Sallustius ho zase vidí v dobytí Kartága, nejmocnějšího soupeře antického Říma, v 607. roce od založení města, v jehož důsledku „začal luxus naplno projevovat svou moc a vnášet zmatek do všech záležitostí, jelikož ti, kdo kdysi snášeli nepřízně osudu a strádali nedostatkem, nyní užívali volného času a oplývali bohatstvím, třebaže jev za normálních okolností to žádoucí, teď břemenem a kletbou jest, neboť touha tím nabyla své převahy, zprvu po penězích, nato po moci, zdroje všeho zla, poněvadž chamtivost ničí ctihodnost, zásadovost a další ušlechtilé vlastnosti a místo nich učí nestoudnost, bezcitnost, pohrdání bohy a úplatnost“ (Sall. *Cat.* 10.2–10.5). Jeho moralizování je ale zapotřebí brát s lehkou rezervou jako pokání reformovaného hříšníka, který byl sám vyloučen z římského senátu kvůli obvinění z korupce, jemuž znovu čelil jako guvernér římské provincie Africa Nova, kam byl dosazen Gaiem Juliem Caesarem, a kterého byl zproštěn pouze zásluhou svého štědrého úplatkářství (Adams, 2012, s. 57; Earl, 1961, s. 1; 13–15).

Toto přesvědčení, že počátek morálního úpadku antického Říma tkví v porážce jeho nejmocnějšího soupeře, úzce souvisí se známou polemikou mezi Catonem starším a Publiem Corneliem Scipionem Nasicou Corculem ohledně dobytí Kartága, v níž druhý jmenovaný argumentuje ve prospěch jeho zachování na základě domněnky, že udržení římské kázně je podmíněno existencí takovéto vnější hrozby (Plut. *Cat. Mai.* 27.2).

Lintott (1972, s. 629–638) však tyto teorie rezolutně rozporuje, nenacházeje pro ně dostatečné důkazy, a naopak tvrdí, že tato nepřesná datace je výsledkem propagandy z dob bratří Gracchů v souvislosti s jejich snahou o prosazení kontroverzní pozemkové reformy v 620. roce od založení města.

Je to ovšem až stoický koncept uměřeného, a tedy rozumu podřízeného způsobu života v souladu s přírodou, nepřekračujícího pevně stanovené limity základních lidských potřeb, stejně jako v Platónově ideální obci, který dosáhl, vzhledem ke svému významu, paradigmatického postavení v dějinách myšlení, tvoře hodnotící rámec, podle nějž bylo na luxus nahlíženo až do 18. století (Berry, 1994, s. 63–65).

Chtíč a luxus jsou tak v kontextu stoické myšlenkové tradice komplementárními neřestmi, pročež přítomnost jedné rovněž signalizuje přítomnost druhé: lidé, kteří nejsou schopní odolat sexuálnímu pokušení, rovněž nejsou schopní odolat sklonu k mamonářství a obžerství. Tyto neřesti poté existují na jakési konceptuální hranici mezi tím, co je dobré a zlé, feminní a maskulinní, veřejné a soukromé (Edwards, 1993, s. 5).

Není tedy žádným překvapením, že tyto hranice vytyčuje i Marcus Tullius Cicero, dodávaje, že „Římané odsuzují soukromý luxus, ale obdivují veřejnou okázalost; nemilují hojné bankety, ale ještě méně milují strádání; a stejně jako rozlišují mezi létem a zimou, tak rozlišují mezi prací a rozkoší“ (Cic. *Mur.* 36.76). Je to proto, jelikož veřejná okázalost přináší prospěch celé komunitě, kdežto soukromý luxus je projevem nestřídmosti, a tudíž není v souladu s přírodou. Člověk „by měl z tohoto důvodu usilovat o dosažení váženosti co do věcí veřejných, zatímco uměřenosti co do věcí soukromých“ (Cic. *Flac.* 28). Kromě extravagantních staveb a jejich luxusního vybavení totiž nestřídmost vede k emaskulaci ctnosti: „A co může být horšího nežli zženštilý muž?“ (Cic. *Tusc.* 3.17). Soukromý luxus je rovněž projevem ambicí, honba za jejichž uspokojením vždy nedbá na veřejné blaho, avšak „tou nejodpudivější neřestí, jejíž projevem může být, je chamtivost, zejména u těch stojících v čele státu, neboť vykořisťovat stát pro svůj osobní zisk není pouze nemorální, ale i trestuhodné“ (Cic. *Off.* 2.22.77). Ať tak či onak, soukromý luxus v každém případě korumpuje ideál veřejné služby, čímž zároveň podrývá stabilitu politického uspořádání, pročež vyžaduje přijetí zákonů proti přepychu. To mimo jiné vysvětluje, proč si „projev uznání zaslouží ten, kdo položí život za stát, protože ho upřednostní před sebou samým“ (Cic. *Fin.* 3.19.64). Tato právní opatření tudíž měla za cíl regulovat přirozenou tendenci lidského chtíče, ztotožněného s luxusem, překračovat rámec základních lidských potřeb (Berry, 1994, s. 84–86; Mitchell, 1984, s. 27–28; Zanda, 2011, s. 10–11; 15).

Lze tedy konstatovat, že římští historici a moralisté asimilovali Platónovo pojetí luxusu a transformovali ho z obecné morální a politické teorie na prostředek historické analýzy a společenské kritiky, poskytnuvše mu vyšší specifičnost i urgenci. Luxus pro ně představoval zdroj korupce, úpadku mužných ctností a oslabení vojenského umu. Stručně řečeno: luxus v očích mnohých symbolizoval příčinu morálního úpadku antického Říma (Shaw, 1985, s. 12). S příchodem moderních dějin však toto vysvětlení začalo postupně upadat v nemilost jako ahistorické; situace, jež v zásadě trvá dodnes (Malik, 2019, s. 31).

2.3. Novověk

18. století bylo svědkem oddělení toho, co se tehdy nazývalo politickým luxusem, to jest blahobyt státu, od antického morálního diskurzu; proces, jenž Berry (1994, s. 101) nazývá jeho „od-moralizováním“. Důležitost tohoto paradigmatického posunu v chápání luxusu však ani tak nespočívá ve zvýšené pozornosti, jíž se náhle dostalo jeho politickým konotacím, jelikož moralistický jazyk luxusu byl jimi vždy do značné míry opředen, jako spíše v definování blahobytu státu ryze z hlediska jeho ekonomické prosperity. Za účelem pochopení tohoto epistemického obratu v chápání luxusu je nejdříve nutné vzít v potaz širší ekonomický, politický a společenský kontext této doby. Narůstající skepse ohledně morálky a náboženství jakožto nástrojů pro udržení společenského řádu vyústila v hledání jejich alternativy. Hirschman (1997, s. 32) tvrdí, že se jí stalo tehdejší filosofické myšlení, jež položilo základy pro konceptuální rozlišení mezi nepřiměřenými škodlivými touhami a racionálními prospěšnými zájmy. Není proto divu, že zájmy byly v souladu s probíhající komercializací společnosti bezprostředně ztotožněny s honbou za dosažením ekonomické prosperity, zatímco touhy se v duchu osvícenství staly symbolem náboženského zanícení, násilí, sexuálního pokušení a usilování o moc (Ibid., s. 41). Ačkoliv byl luxus v atmosféře tohoto přetrvávajícího napětí mezi ctností republikánské uměřenosti a teprve se rodícím konzumním materialismem pro mnohé stále předzvěstí morálního úpadku asociovaného s civilizačním kolapsem, a tudíž terčem kritiky z řad novověkých křesťanských moralistů (Brown, 1757, s. 117–119; Mackenzie, 1713, s. 291; Shaftesbury, 1711, s. 133), začaly se postupně objevovat první obhajoby této jeho nově „od-moralizované“ politické verze (Adams, 2012, s. 145–146; Cloutier, 2015, s. 40–41; Whatmore, 2013, s. 581–585).

Tento subverzní pokus o změnu chápání luxusu odstartoval Bernard Mandeville publikací satirické básně Bajka o včelách (1723), jejíž „hlavním cílem bylo demonstrovat, že je nemožné užívat si toho nejvytříbenějšího luxusu, s nímž se lze v bohatém, mocném a pracovitém národě setkat, a zároveň být požehnán vší ctností a neposkvrněností zlatého věku; a tímto obnažit bláhovost a pošetilost těch, kteří touží po majetném a prosperujícím lidu, bažíce po všech jeho přínosech, současně však reptajíce proti těmto neřestem“ (xiv).

Není to však pokrytectví, ačkoliv nepochybně tvoří významný motiv, jež vyvolalo tolik pohoršení, nýbrž jeho vylíčení luxusu jakožto zdroje veřejného blaha, a to navzdory tomu, respektive právě proto, že otevřeně připouští jeho úzkou spojitost se soukromými neřestmi; jsou to totiž ony, nikoliv ctnosti, které ho podněcují (Berry, 1994, s. 128).

Anglie symbolizuje v jeho alegorickém díle „veliký úl, kde včely dlí / pod vládou luxusu a pohodlí“ (1–2) a tyto „miliony včel, jimž vládla horlivost / ukájely vlastní chtíč a marnivost“ (33–34), avšak i navzdory tomu, že „každá část úlu byla plná neřesti / jako celek se topil ve štěstí“ (155–156), poněvadž „to nejhorší z celé společnosti / dohánělo prosperitu k celistvosti (167–168). Paradoxně jsou to tak neřesti, díky nimž stát vzkvétá: „kořen zla, lakota / tato škodlivá, prokletá duševní prázdnota / sloužila noblesnímu hříchu marnotratnosti / a s luxusem a pohodlností / se dostalo milion chudáků prací výše / a další milion díky odporné pýše / závist a marnivost díky svému důmyslu / se staly ministryněmi průmyslu / byly přelétavé a s bláhovými mravy / co do nábytku, oděvů a stravy / a díky těm zvláštním, směšným neřestem / pohnuly obchodem i řemeslem“ (177–188). Včely, majíce strach z morálního úpadku, se proto rozhodnou vést ctnostný život, nepředvídajíce však neblahé důsledky této změny: „pýcha a luxus z úlu odešly / a včely se s bohatstvím rozešly / už nejen kupci, nýbrž společnosti / se svého podniku musely zprostit / všechna umění a řemesla zanechala výmyslů / smířena se zhoubou celého průmyslu“ (383–388). Ponaučení, jež plyne z této satirické básně, připsané jako dodatek na její samotný závěr: „nech těch nářků, vždyť jen blázni dřou / aby vytvořili společnost poctivou / užívat života a pak se pomodlit / bojovat ve válce, pak žíti v pohodlí / bez hříchu je to jen / pouhopouhý sen“ (409–416), jelikož „národy posedlé ctností / nebudou žít v honosnosti / neb na cestě ke zlaté době / stojí neřest a ctnost vždy při sobě“ (430–433), poté nenechává nic otevřené interpretaci (Kamrlová, 2020, s. 39–53 [upraveno]; Mandeville, 1723, s. 1–24).

S výjimkou Anglie rezonovalo Mandevillovo poselství zejména v zemi galského kohouta. Ve skutečnosti už Montesquieu totiž v Perských listech (1721) rozporoval tezi, že luxus plodí zženštilost, a naopak tvrdil, že „stát bez něho je tím nejubožejším místem k životu“ (CIII, s. 133).

Byl to však až Jean-François Melon, jemuž se podařilo vzbudit stejný ohlas jako Mandevillovi publikací Essai politique sur le commerce (1734). Počínaje svou obhajobu luxusu odmítnutím „vágních deklamací o jeho podstatě, jež vychází spíše než ze ctnosti dobrých mravů nebo zdravého rozumu ze sklíčenosti ducha nebo závisti“ (IX, s. 129), nedbaje přitom na jeho morální rozměr, jímž se má podle něj zabývat církev, nikoliv stát, a odmítaje o něm smýšlet jako o neřesti, tvrdí, že luxus je „zdroj bezpečnosti a bohatství státu; nevyhnutelný důsledek civilizované společnosti“ (IX, s. 130), který naopak „slouží jako prostředek k zahubení lenosti a nečinnosti“ (IX, s. 133–134), a představuje tak hnací motor ekonomiky (Hont, 2006, s. 412; Jennings, 2007, s. 80; Terjanian, 2012, s. 40–41).

O důležitý, avšak v porovnání s Mandevillem co do významové nuance jemnější příspěvek do této paradigmatické diskuze ohledně podstaty luxusu, se v neposlední řadě zasloužil rovněž David Hume. Jeho chápání luxusu je však nezřídka redukováno na esej O luxusu (1752b), jež třebaže představuje kulminaci jeho myšlenkového vývoje na toto téma, a tudíž nejrelevantnější zdroj, pojednává o něm převážně z filosofického hlediska, a proto musí být čtena v kombinaci s obsahově příbuznou esejí O obchodu (1752a), která na jeho obhajobu předkládá ryze ekonomické argumenty (Wahnbaeck, 2004, s. 38–39). Hume tvrdí, že je to zahraniční obchod, jenž představuje hnací motor ekonomiky, jelikož vede k domácímu rozkvětu: prostřednictvím něho mají lidé příležitost přijít do kontaktu s „potěšením z luxusu a ziskem z obchodu; rozkoše a průmysl, jakmile se jednou probudí, poté podněcují další vylepšení, vytrhávají z nečinnosti a vzbuzují touhu po lepším životě“ (1752b, I, s. 16). Luxus sám o sobě je morálně ambivalentní, a proto může být v závislosti na okolnostech jak ctností, tak neřestí. Hume ale odmítá obě tyto krajní perspektivy: „lidé libertinských mravů vzdávají chválu i zavrženíhodnému luxusu, líčíce ho jako prospěšný pro společnost, zatímco lidé přísných mravů naopak odsuzují i ten nejbezúhonnější luxus, líčíce ho jako zdroj veškeré korupce i potíží a rozkolů ve vládě“ (1752a, II, s. 24). Pravda totiž leží uprostřed, neboť „doba luxusu je doopravdy tou nejctnostnější a nejšťastnější“ (1752a, II, s. 24–25) z výše uvedených merkantilistických důvodů, avšak „kdykoliv luxus přestane být ctností, přestane rovněž být přínosem, čímž otevírá prostor stát se zhoubou“ (1752a, II, s. 25), poněvadž honba za jeho dosažením zabere veškerý čas na úkor ostatních ctností a povinností (Cunningham, 2005, s. 237–242; Whatmore, 2013, s. 587).

Navzdory tomuto probíhajícímu paradigmatickému posunu v chápání luxusu však jeho moralistické pojetí sehrálo ještě po nějakou dobu prominentní roli jak v akademické, tak populární literatuře. Bylo tomu až v 19. století s jeho rostoucí dostupností, kdy tento pohled nadobro upadl v nemilost, čemuž do značné míry napomohlo i vydělení moderní ekonomie z klasické politické ekonomie à la Adam Smith nebo Jean-Jacques Rousseau. Luxus naopak začal čím dále tím více figurovat v kontextu sociologie jako předmět studia konzumních praktik a společenských tříd na konci 19. století a v průběhu 20. století, viz Thorstein Veblen a Pierre Bourdieu (Cloutier, 2015, s. 48–49; Saglia, 2011, s. 875).

3. Koncept luxusních značek a luxusního marketingu

Značka není jenom název nebo logo, ale rovněž odraz jejího vnímání spotřebiteli: vše, co pro ně znamená. Funkce značky se tudíž neomezuje pouze na označení výrobce, nýbrž má symbolický přesah: vytváří identitu jejího produktu nebo služby, která slouží k odlišení od jejích esteticky a funkčně identických konkurentů. Značka tak představuje integraci průmyslové výroby hmotných statků s nehmotnými symboly kultury, jejíž cílem je navázání nepřetrhnutelného pouta se spotřebiteli, a tím učinit jejich spotřební chování předvídatelnějším. Vysoká hodnota značky poté signalizuje její silné postavení na trhu, jelikož ztělesňuje schopnost zachytit a uchovat si preference a věrnost jejích spotřebitelů (Arvidsson, 2011, s. 110–111; Kotler a Armstrong, 2017, s. 264).

V kontextu tradičního marketingu definuje značku její positioning: snaží se cílové skupině nabídnout nejlepší produkt nebo službu v porovnání s existujícími alternativami. V kontextu luxusního marketingu však značka musí navíc kultivovat image jedinečnosti, a proto upřednostňuje zachovat si věrnost své dlouhodobé identitě, spíše než vše podřídit dosažení konkurenční výhody (Kapferer a Bastien, 2009b, s. 316). Luxusní značky jsou tak možná jedním z nejryzejších příkladů brandingu, poněvadž je to právě jejich image, jež zejména vytváří hodnotu značky a generuje zisk jejím vlastníkům, v důsledku čehož se sama stává onou konkurenční výhodou (Keller, 2009, s. 290). Mimo to musí v kontextu tradičního marketingu fungovat návratnost finančních investic: oslovení kohokoliv vyjma cílové skupiny tak představuje jejich plýtvání. Naopak v kontextu luxusního marketingu musí povědomí o značce daleko přesahovat hranice cílových skupin: zákonitě totiž musí existovat více spotřebitelů, kteří luxusní značku znají a rovněž po ní touží než těch, kteří si ji ve skutečnosti mohou dovolit (Kapferer a Bastien, 2009b, s. 319).

Nástup postmoderních luxusních značek a s ním úzce souvisící posun z tradičního luxusního marketingu směrem k zážitkovému luxusnímu marketingu však učinil mnohé dříve účinné nástroje pro jejich řízení zastaralými. To jest i případ marketingového mixu 4P. Komunikace, jež v tomto řetězci kdysi tvořila pouze jeho část, se totiž postupně stala řetězcem samotným – vše dnes je interakcí (Chevalier a Mazzalovo, 2012, s. 215–216). Zatímco tradiční luxusní značka sloužila jako komunikační nástroj k propagaci produktu, u postmoderní luxusní značky je produkt jedním z projevů jejích významů. Na příkladu zážitkového luxusního marketingu tak lze ilustrovat upřednostnění emocionální dimenze luxusních značek nad tou funkční (Batat, 2019, s. 39).

V reakci na rostoucí pochybnosti ohledně efektivnosti marketingového mixu 4P proto MacDonald (Business of Fashion, 2021f, s. 6–7) představuje jeho aktualizovanou čtyřdimenzionální verzi: (1) poslání; (2) pozice; (3) partnerství; (4) personalizace. Poslání odkazuje na hodnoty luxusní značky, které nejenomže propaguje, ale navíc pro zákazníky zprostředkovává ztotožnění s nimi. Pozice představuje soustavu marketingových narativů a zážitků úzce spjatých s luxusní značkou, jež překračují rámec jejích produktů a služeb. Partnerství spočívá v navazování oboustranně výhodných spoluprací s dalšími luxusními a ne-luxusními značkami za účelem oslovení nových publik, ale také zvýšení své vlastní žádoucnosti prostřednictvím nabídky jedinečných produktů a služeb. Personalizace slouží zákazníkům k odlišení se, což jim poskytuje pocit jedinečnosti a zároveň tím prohlubuje vztah s luxusní značkou. Otázkou však zůstává, zdali tato aktualizace může zcela nahradit McCarthyho model 4P, anebo by se měla spíše stát jakousi jeho nadstavbou; alternativa, k níž se přiklání autor této bakalářské práce.

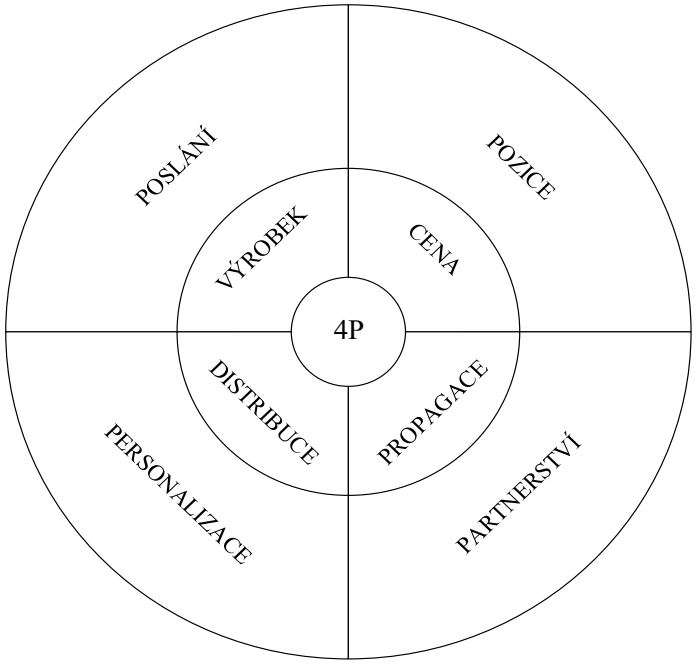


Schéma č. 1: 4P: aktualizovaný model [zdroj: Business of Fashion, 2021f]

Modus operandi luxusních značek spočívá v jejich schopnosti přimět spotřebitele připlatit si za jejich produkt nebo službu. Pro jejich adekvátní pochopení je tudíž nejprve nutné vzít v potaz, že jejich hodnota překračuje čistě materiální rámec, neboť je založena na jejich reputaci ve společnosti, a vytváří tak jakýsi systém významů. Luxusní značky tím pádem úzce souvisí s kulturní a společenskou stratifikací jejich spotřebitelů, pomocí níž implicitně vykonávají hlavní ontologickou funkci luxusu: vytváření sociální distance (Gutsatz a Auguste, 2013, s. 29–30; Kapferer a Bastien, 2009a, s. 116–117).

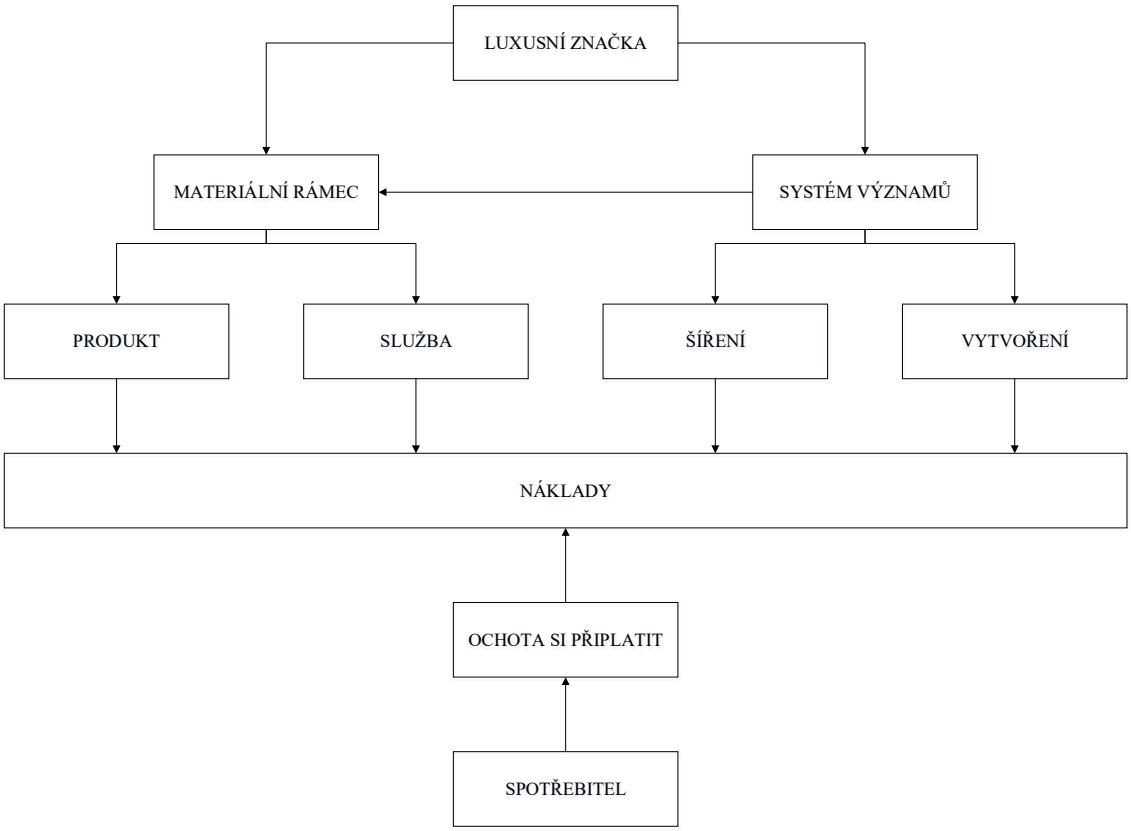


Schéma č. 2: Modus operandi luxusních značek [zdroj: Gutsatz a Auguste, 2013]

Luxusní značky však rovněž představují poněkud paradox. Ačkoliv jsou jedním z nejrychleji se rozvíjejících a nejziskovějších segmentů trhu, nejsou příliš probádanou oblastí z akademického hlediska. Přestože existuje množství etablovaných definic toho, co je značka, neexistuje žádné takové odpovídající vymezení toho, co je luxusní značka. Absentuje také pochopení jejich dimenzí, což znemožňuje vytvoření jakékoliv rigorózní klasifikace různých typů luxusních značek, v důsledku čehož se k nim často nesprávně přistupuje jako k homogenním entitám: není ovšem luxusní značka jako luxusní značka (Berthon et al., 2009, s. 45).

3.1. Charakteristiky luxusních značek

Ačkoliv v poslední době rapidně vzrostl zájem o výzkum luxusních značek, stále neexistuje jednoznačné nebo všeobecně akceptované vymezení charakteristik, které tvoří jejich podstatu (Becker, Lee a Nobre, 2018, s. 51–52).

Nueno a Quelch (1998, s. 62–63) definují deset charakteristik luxusních značek: (1) prvotřídní kvalita napříč produktovou řadou; (2) řemeslná tradice; (3) rozpoznatelný firemní styl; (4) časově ohraničený výrobní cyklus jednotlivých produktů; (5) omezená distribuce v kombinaci s udržováním uměle vysoké ceny; (6) globální renomé; (7) afilace se zemí původu; (8) prvek jedinečnosti; (9) schopnost správně načasovat změny designu; (10) osobnost tvůrce nebo zakladatele.

Okonkwo (2007, s. 105) rovněž definuje deset charakteristik luxusních značek: (1) atraktivní, inovativní, jedinečné a kreativní produkty; (2) garance prvotřídní kvality; (3) exkluzivnost; (4) omezená distribuce; (5) řemeslná tradice; (6) rozpoznatelný firemní styl; (7) globální renomé; (8) emocionální přesah; (9) udržování uměle vysoké ceny; (10) vysoké povědomí mezi spotřebiteli.

V neposlední řadě i Keller (2009, s. 291) definuje deset charakteristik luxusních značek: (1) image nepodléhající změnám; (2) symbolický význam; (3) prvotřídní kvalita; (4) nehmotná aktiva značky jako hnací mechanismus její hodnoty; (5) afilace s osobností tvůrce nebo zakladatele a zemí původu; (6) udržování uměle vysoké ceny; (7) omezená distribuce; (8) obezřetně řízená architektura značky; (9) široce definovaná konkurence; (10) robustní právní ochrana duševního vlastnictví a boj proti padělkům.

Fionda a Moore (2009, s. 355–356) poté definují devět charakteristik luxusních značek: (1) rozpoznatelný firemní styl; (2) luxusní komunikační strategie; (3) prvotřídní kvalita a smysl pro detail; (4) prvek jedinečnosti; (5) udržování uměle vysoké ceny; (6) exkluzivnost; (7) řemeslná tradice; (8) zážitkové prostředí; (9) pozitivní firemní kultura, zatímco Tynan, McKechnie a Chhuon (2010, s. 1158) definují o charakteristiku méně: (1) prvotřídní kvalita; (2) vysoké pořizovací náklady; (3) nepodstatnost; (4) vzácnost; (5) exkluzivnost; (6) prestiž; (7) autentičnost; (8) vysoká emocionální a symbolická hodnota.

Naopak Phau a Prendergast (2000, s. 123–124) definují pouze pět charakteristik luxusních značek: (1) exkluzivnost; (2) rozpoznatelný firemní styl; (3) vysoké povědomí mezi spotřebiteli; (4) prvotřídní kvalita; (5) vysoká míra retence zákazníků, stejně jako Ko, Costello a Taylor (2019, s. 406): (1) prvotřídní kvalita; (2) autentičnost; (3) prestiž; (4) udržování uměle vysoké ceny; (5) vysoká emocionální a symbolická hodnota.

Berthon et al. (2009, s. 47–48) alternativně definují tři dimenze luxusních značek na základě Popperovy schematizace tří světů: (1) zážitková; (2) symbolická; (3) funkční. Zážitková dimenze symbolizuje individuální hodnotu, kterou jim spotřebitelé přisuzují. Symbolická dimenze znázorňuje kolektivní vědomí společnosti, systém mýtů a narativů, pomocí něhož sdělují ostatním svou hodnotu. Funkční dimenze ztělesňuje jejich fyzické vlastnosti.

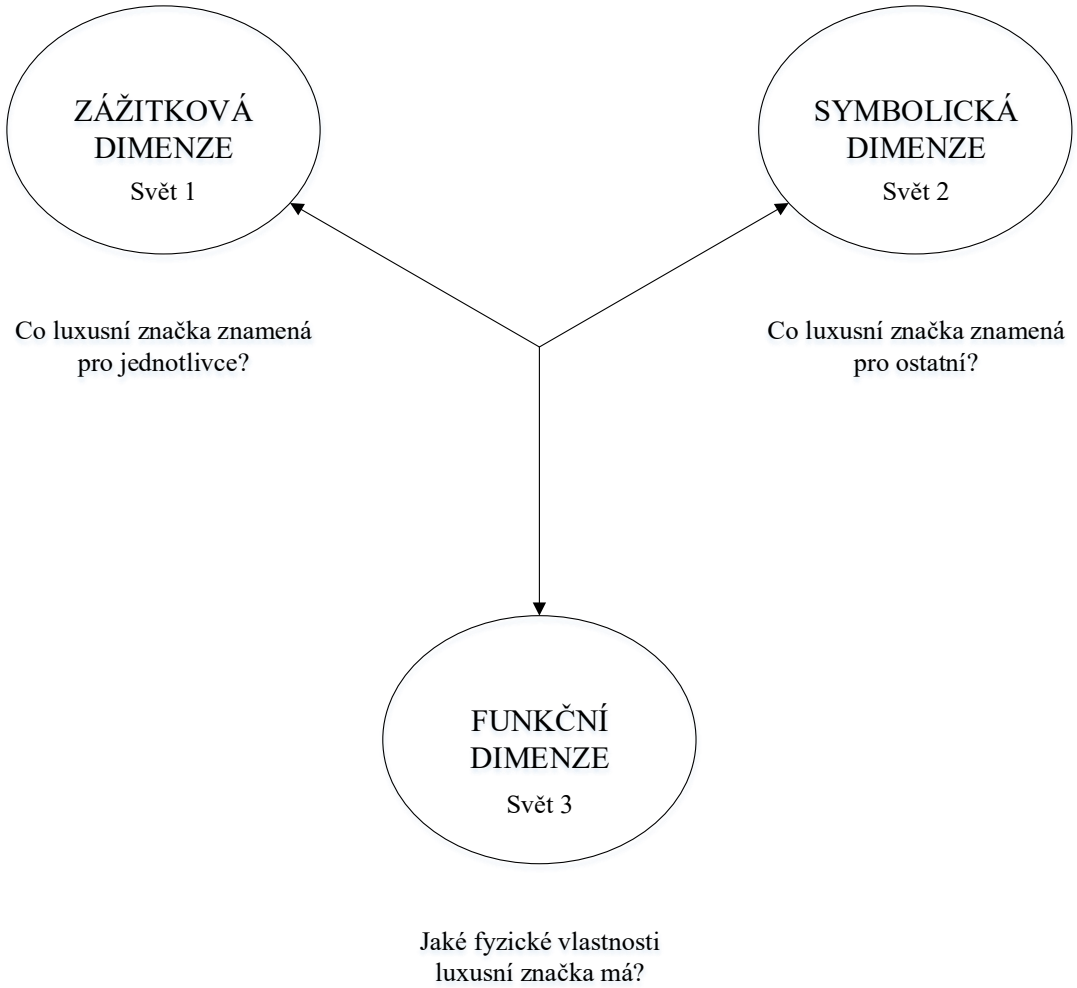


Schéma č. 3: Dimenze luxusních značek [zdroj: Berthon et al., 2009]

#	Autoři:	Definice charakteristik luxusních značek:
10	Nueno a Quelch (1998)	(1) prvotřídní kvalita napříč produktovou řadou; (2) řemeslná tradice; (3) rozpoznatelný firemní styl; (4) časově ohraničený výrobní cyklus jednotlivých produktů; (5) omezená distribuce v kombinace s udržováním uměle vysoké ceny; (6) globální renomé; (7) afilace se zemí původu; (8) prvek jedinečnosti; (9) schopnost správně načasovat změny designu; (10) osobnost tvůrce nebo zakladatele
10	Okonkwo (2007)	(1) atraktivní, inovativní, jedinečné a kreativní produkty; (2) garance prvotřídní kvality; (3) exkluzivnost; (4) omezená distribuce; (5) řemeslná tradice; (6) rozpoznatelný firemní styl; (7) globální renomé; (8) emocionální přesah; (9) udržování uměle vysoké ceny; (10) vysoké povědomí mezi spotřebiteli
10	Keller (2009)	(1) image nepodléhající změnám; (2) symbolický význam; (3) prvotřídní kvalita; (4) nehmotná aktiva značky jako hnací mechanismus její hodnoty; (5) afilace s osobností tvůrce nebo zakladatele a zemí původu; (6) udržování uměle vysoké ceny; (7) omezená distribuce; (8) obezřetně řízená architektura značky; (9) široce definovaná konkurence; (10) robustní právní ochrana duševního vlastnictví a boj proti padělkům

#	Autoři:	Definice charakteristik luxusních značek:
9	Fionda a Moore (2009)	(1) rozpoznatelný firemní styl; (2) luxusní komunikační strategie; (3) prvotřídní kvalita a smysl pro detail; (4) prvek jedinečnosti; (5) udržování uměle vysoké ceny; (6) exkluzivnost; (7) řemeslná tradice; (8) zážitkové prostředí; (9) pozitivní firemní kultura
8	Tynan, McKechnie a Chhuon (2010)	(1) prvotřídní kvalita; (2) vysoké pořizovací náklady; (3) nepodstatnost; (4) vzácnost; (5) exkluzivnost; (6) prestiž; (7) autentičnost; (8) vysoká emocionální a symbolická hodnota
5	Phau a Prendergast (2000)	(1) exkluzivnost; (2) rozpoznatelný firemní styl; (3) vysoké povědomí mezi spotřebiteli; (4) prvotřídní kvalita; (5) vysoká míra retence zákazníků
5	Ko, Costello a Taylor (2019)	(1) prvotřídní kvalita; (2) autentičnost; (3) prestiž; (4) udržování uměle vysoké ceny; (5) vysoká emocionální a symbolická hodnota
3	Berthon et al. (2009)	(1) funkční dimenze; (2) zkušenostní dimenze; (3) symbolická dimenze

Tabulka č. 1: Charakteristiky luxusních značek [zdroj: autor]

3.2. Luxusnost značek

Kromě charakteristik luxusních značek se lze rovněž zabývat i luxusností jakožto kvalitativnějším a subjektivnějším aspektem, jenž souvisí s jejich vnímáním, interpretací a hodnocením spotřebiteli (Turunen, 2018, s. 85–86).

Vigneron a Johnson (2004, s. 488) navrhují pětidimenzionální konceptuální rámec luxusnosti značek, respektive jejich vnímané luxusnosti spotřebiteli, za účelem rozlišení mezi luxusními a ne-luxusními značkami, označovaný jako Brand Luxury Index (BLI), sestávající se ze tří neosobních vjemů: (1) demonstrativnost; (2) jedinečnost; (3) kvalita a dvou osobních vjemů: (1) hédonismus; (2) rozšířené já.

Demonstrativnost se vztahuje k vlivu referenčních skupin na spotřebu luxusního zboží, konkrétně Veblenův koncept demonstrativní spotřeby jako prostředek k dosažení společenského postavení a s ním spjaté prestiže. Pro ryze demonstrativního spotřebitele totiž spokojenost odvozená z nákupu luxusního zboží nevyplývá z jeho užitné hodnoty, nýbrž z reakce cílových skupin na bohatství, které vykazuje svou schopností ho provést (Mason, 1984, s. 26). Tato motivace poté u spotřebitelů vyvolává Veblenův efekt; stav, kdy jsou ochotní zaplatit vyšší cenu za jinak funkčně ekvivalentní zboží – čím vyšší cena, tím vyšší poptávka (Bagwell a Bernheim, 1996, s. 349; Leibenstein, 1950, s. 189).

Jedinečnost pramení z předpokladu, že čím je značka vzácnější, tím je žádanější (Dubois a Paternault, 1995, s. 72). Tato žádostivost se dále zvyšuje s její rostoucí cenou (Groth a McDaniel, 1993, s. 11). To koresponduje s hlavním pilířem komoditní teorie: hodnota jakékoliv komodity roste s její nedostupností (Brock, 1968, s. 264). Zachování jedinečnosti luxusních značek tváří v tvář jejich rostoucí demokratizaci, a tudíž snazší dostupnosti pro spotřebitele, tak zdánlivě představuje dilema: Jak mohou luxusní značky růst, ale přesto zůstat vzácné a žádoucí? Kapferer (2012, s. 457–458) tvrdí, že luxusním značkám nezbývá nic jiného, než postupně upustit od fyzické vzácnosti svých produktů a služeb a nahradit ji symbolickou vzácností prostřednictvím implementace strategií jako jmenování ambasadorů z řad celebrit a influencerů, uvádění speciálních edic na trh nebo zprostředkování neobyčejných zážitků v místě prodeje. Není proto divu, že se rostoucí význam zážitkového luxusního marketingu čím dále tím více promítá také do finančních investic luxusních značek (Kapferer a Valette-Florence, 2016, s. 121). Příkladem toho, kam až jsou luxusní značky ochotny zajít pro zachování image jedinečnosti, je poté dnes hojně kritizovaná praxe likvidace neprodaného luxusního zboží (Stępień, 2020, s. 173).

Kvalita odkazuje na vysokou úroveň produktů a služeb, již spotřebitelé očekávají od luxusních značek, a představuje nutný předpoklad pro vybudování a udržení vůdčího postavení na trhu (Quelch, 1987, s. 39–40). Toho mohou dosáhnout buď na základě jejich technické nadřazenosti v kategoriích produktů a služeb, v nichž rozhodování spotřebitelů ovlivňují jejich funkční atributy, nebo na základě kultivace image jedinečnosti a prestiže v kategoriích produktů a služeb, v nichž rozhodování spotřebitelů ovlivňují symbolické významy s nimi spjaté. Čím je navíc značka dražší, tím se zvyšuje i její vnímaná kvalita (Leavitt, 1954; McConnell, 1968; Rao a Monroe, 1989; Völckner a Hofmann, 2007).

Hédonismus reprezentuje multisenzorické, imaginativní a emocionální potěšení odvozené ze spotřeby luxusních značek (Hirschman a Holbrook, 1982, s. 92). Prožitek z ní tak může představovat i útěk z každodenní všednosti do alternativního zážitkového prostředí (Holmqvist, Diaz Ruiz a Peñaloza, 2020, s. 503).

Rozšířené já vychází ze stejnojmenného konceptu v oblasti výzkumu spotřebního chování, jenž postuluje materiální vlastnictví jako hlavní prvek vytvářející a zrcadlící naši identitu (Belk, 1988, s. 139). Materialismus lze proto chápat dvěma způsoby: buď jako hodnotovou orientaci spotřebitelů (Richins a Dawson, 1992), nebo jako jejich osobnostní rys (Belk, 1985). Luxusní značky tak mohou pro materialistické spotřebitele představovat jak měřítko úspěchu, tak prostředek k dosažení štěstí (Vigneron a Johnson, 2004, s. 490).

Vigneron a Johnson (2004, s. 501) dochází k závěru, že každá luxusní značka musí monitorovat těchto pět dimenzí pro dosažení své dlouhověkosti na trhu, pročež za tímto účelem dále vytváří škálu pro rozpoznání konkurenčních výhod luxusních značek.

Christodoulides, Michaelidou a Li (2009, s. 401) však namítají, že některé z těchto pěti dimenzí, jmenovitě dimenzi jedinečnosti, bude nutné upravit v závislosti na kontextu její aplikace. Ačkoliv představuje důležitý neosobní vjem luxusních značek pro západní spotřebitele, to stejné nelze říct i pro jejich asijské protějšky. To naznačuje, že vnímání luxusnosti značek spotřebiteli není univerzální napříč všemi kulturami, což má důležité manažerské implikace.

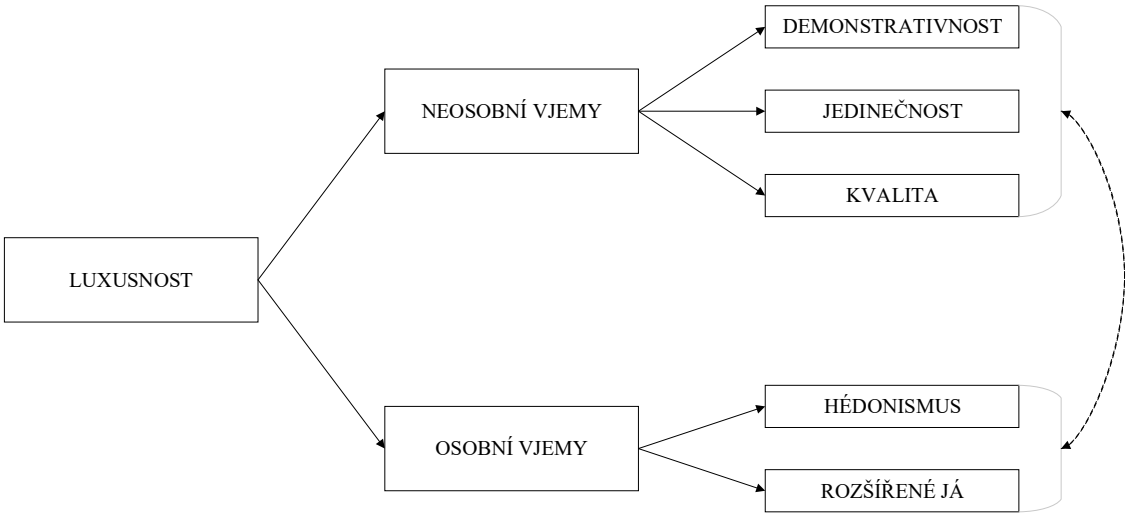


Schéma č. 4: BLI: model [zdroj: Vigneron a Johnson, 2004]

Wiedmann, Hennigs a Siebels (2007, s. 4–8) aktualizují tento pětidimenzionální konceptuální rámec luxusnosti značek do podoby sestávající se ze čtyř hodnot luxusu: (1) finanční; (2) funkční; (3) individuální; (4) společenské; a devíti hnacích mechanismů: (1) cena; (2) jedinečnost; (3) kvalita; (4) použitelnost; (5) hédonismus; (6) materialismus; (7) osobní identita; (8) demonstrativnost; (9) prestiž. Na základě jejich prevalence poté identifikují tyto čtyři hodnotově orientované spotřebitelské segmenty: (1) materialisté; (2) racionální funkcionalisté; (3) extravagantní hledači prestiže; (4) introvertní hédonisté. Materialisté vnímají materialismus a použitelnost jako nejdůležitější hnací mechanismy hodnoty luxusních značek, kdežto kvalitu a prestiž nikoliv. Stručně řečeno: společenská hodnota luxusu neovlivňuje jejich spotřební chování. Racionální funkcionalisté naopak vnímají kvalitu, následovanou osobní identitou a jedinečností jako nejdůležitější hnací mechanismy hodnoty luxusních značek. Hédonismus a materialismus se poté vyskytuje na opačném konci tohoto pomyslného žebříčku. V neposlední řadě se rovněž vyznačují nejmenší pravděpodobností, že budou považovat luxusní značky za obohacující pro jejich život. Extravagantní hledači prestiže na rozdíl od materialistů jednoznačně kladou důraz na společenskou hodnotu luxusu, pročež je naprosto logické, že vnímají demonstrativnost a prestiž jako nejdůležitější hnací mechanismy hodnoty luxusních značek. Naproti tomu jedinečnost pro ně nehraje žádnou roli. Introvertní hédonisté v souladu se svým názvem vnímají hédonismus jako nejdůležitější hnací mechanismus hodnoty luxusních značek, zatímco použitelnost, osobní identita ani demonstrativnost je neovlivňují. Zároveň tvoří protipól racionálních materialistů v kontextu jejich pravděpodobnosti považovat luxusní značky za obohacující pro jejich život (Wiedmann, Hennigs a Siebels, 2009, s. 639–644).

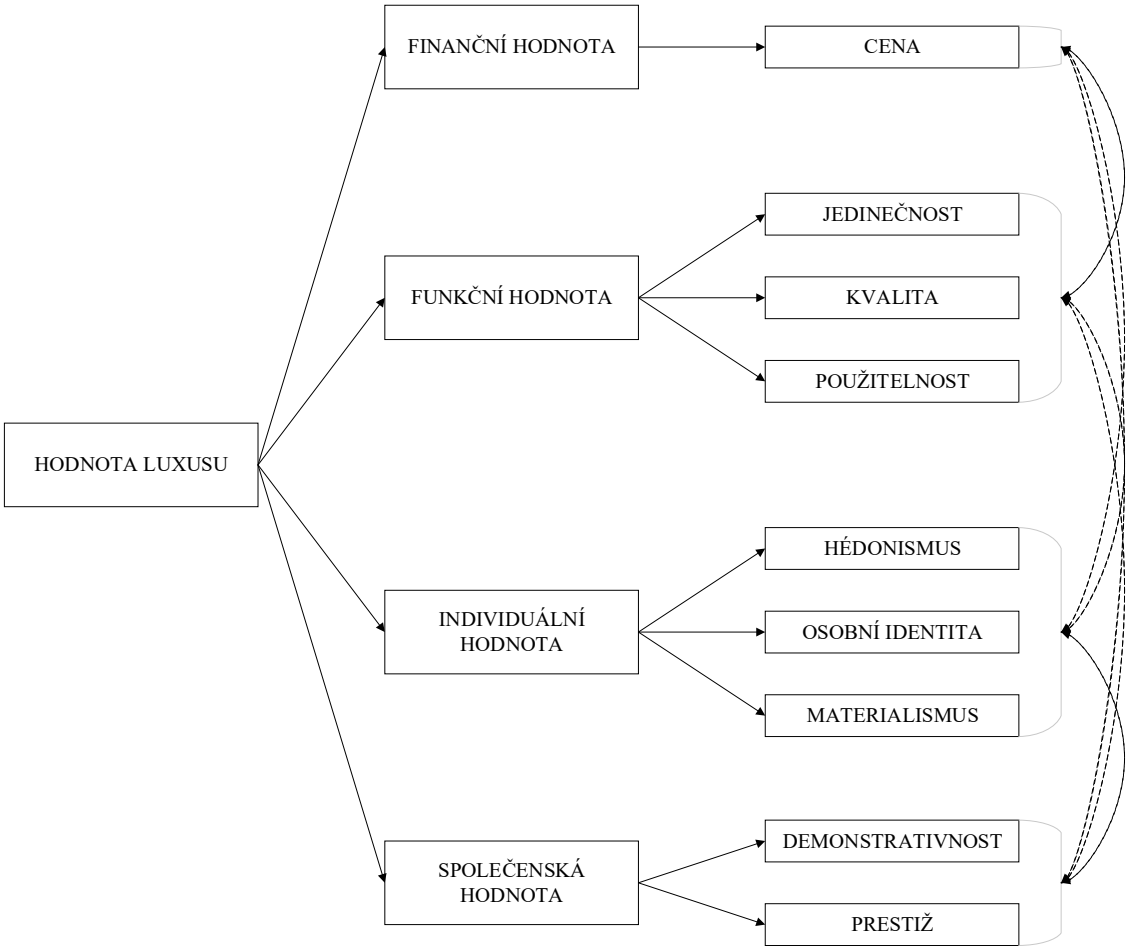
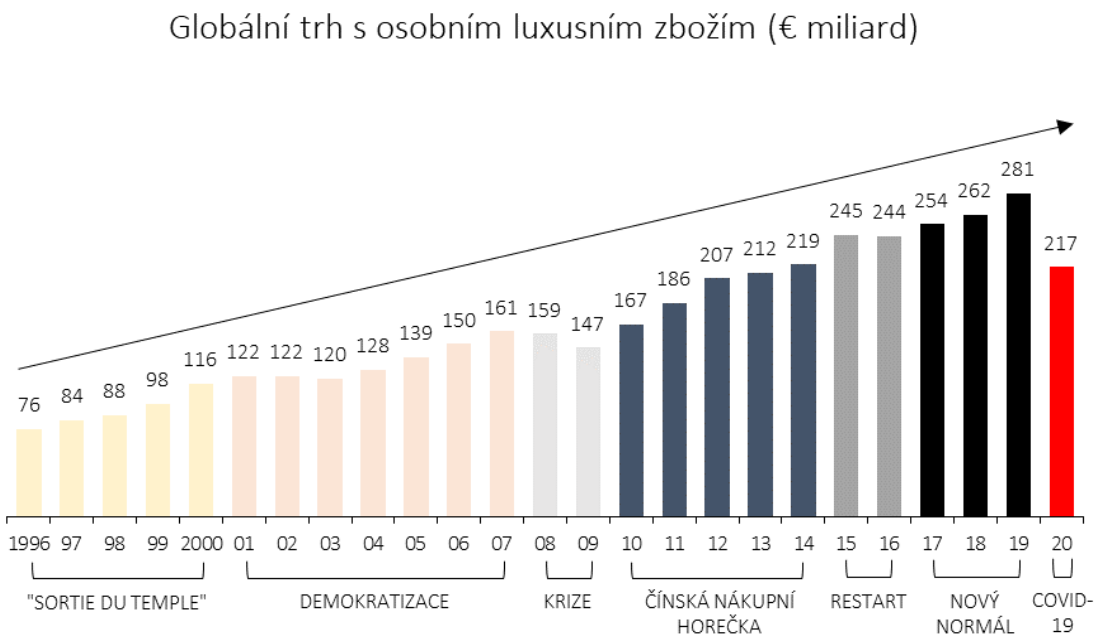


Schéma č. 5: BLI: aktualizovaný model [zdroj: Wiedmann, Hennigs a Siebels, 2007]

4. Luxusní sektor

Hranice luxusního sektoru je obtížné vytyčit, jelikož toto heterogenní univerzum zahrnuje širokou škálu odvětví: osobní luxusní zboží, luxusní automobily, luxusní hotely, luxusní vína a tvrdý alkohol, zážitkovou gastronomii, luxusní domácí vybavení, krásná umění, soukromá letadla a jachty a luxusní výletní plavby. Nepochybně však představuje důležitou a rapidně rostoucí součást globální ekonomiky. Pouze globální trh s osobním luxusním zbožím totiž dosáhl v roce 2019 celkové výše 281 miliard eur, o 7 % více než o rok dříve. Desetiletí jeho nepřetržitého růstu ovšem v roce 2020 zastavila koronavirová pandemie, kvůli níž se propadl o více než 23 % na 217 miliard eur, nejvíce od začátku jeho monitorování v roce 1996 (Altagamma a Bain & Company, 2020, s. 3).



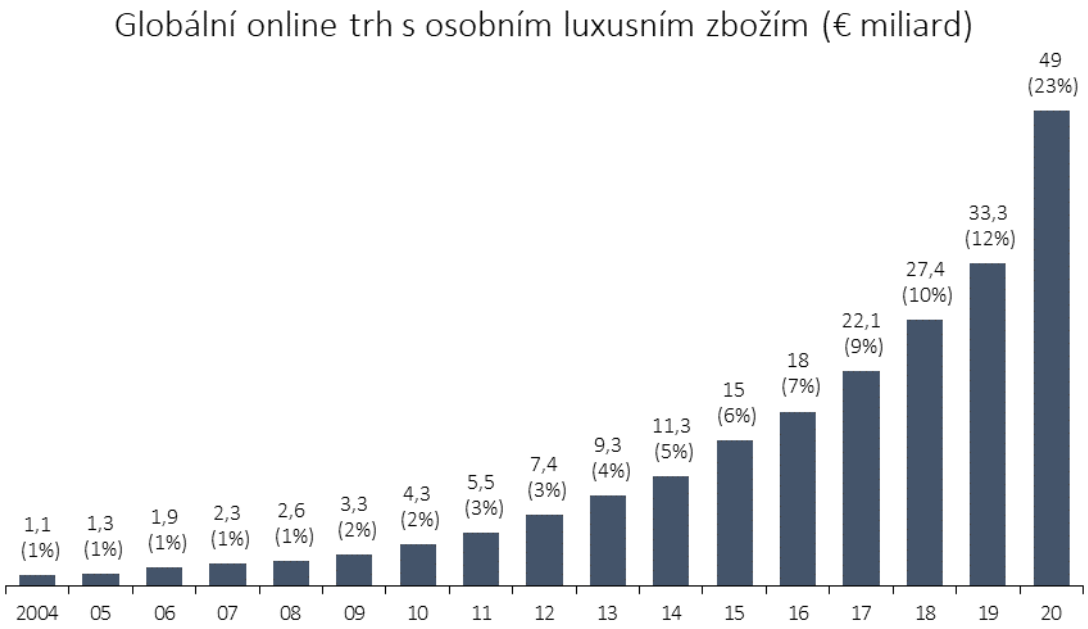
Graf č. 1: Globální trh [zdroj: Altagamma a Bain & Company, 2020]

Když se hovoří o odvětví osobního luxusního zboží, má se tím na mysli exkluzivní skupina značek napříč různými segmenty produktů a služeb, včetně luxusních módních značek, jež se vyznačují konkrétními charakteristikami, které jsou v myslích spotřebitelů neoddělitelně spjaty s konceptem luxusu (Seo a Buchanan-Oliver, 2015, s. 83). Ačkoliv tomu tak vždy nebylo, dnes nad ním drží neotřesitelnou nadvládu hrstka konglomerátů v čele s hegemony jako Kering, LVMH nebo Richemont (Donzé, 2018, s. 19).

4.1. Trendy v odvětví osobního luxusního zboží

Odvětví osobního luxusního zboží dnes navíc čelí mnohým specifickým výzvám. Ačkoliv bylo dlouhou dobu považováno za oblast rezistentní vůči překotným změnám, rapidně se měnící demografické, ekonomické, kulturní, spotřební a technologické trendy daly tomuto sbohem. Ať se jedná o akceleraci procesu demokratizace módy, digitalizaci, nové vzorce spotřebního chování mladších generací – generace Y a generace Z, rostoucí význam postmoderního marketingu, udržitelnost módy, užší propojení luxusních značek s uměním, vyšší nároky na rozmanitost nebo vzkvétající poptávku čínských spotřebitelů, luxusní značky se jim musí neodkladně přizpůsobit, nebo riskovat ztrátu svých zákazníků (Chandon, Laurent a Valette-Florence, 2019, s. 245; Thomsen et al., 2020, s. 441).

Je to poté rozmach informačních a komunikačních technologií, jenž dlouhodobě narušuje veškerá průmyslová odvětví ze všeho nejvíce. Jeho dopad na odvětví osobního luxusního zboží spočívá zejména v raketovém vzestupu e-commerce a obecně nutnosti provozovat omnichannel strategie, o čemž se luxusní značky znovu přesvědčily na vlastní oči během nedávné koronavirové pandemie (McKinsey & Company, 2020, s. 4). Online prodej osobního luxusního zboží během ní totiž meziročně vzrostl o 50 % na 49 miliard eur; ekvivalent jeho pětiletého růstu (Altagamma a Bain & Company, 2020, s. 18).



Graf č. 2: Globální online trh [zdroj: Altagamma a Bain & Company, 2020]

78 % prodeje osobního luxusního zboží je dnes navíc digitálně ovlivněno, pročež průměrná zákaznická cesta zahrnuje návštěvu alespoň jednoho digitálního kontaktního místa, což vede k propojení offline a online přístupu (McKinsey & Company, 2018, s. 3). V důsledku toho se trendy ve spotřebním chování jako showrooming, průzkum in-store a nákup online, nebo jeho opak webrooming, průzkum online a nákup in-store, postupně stávají běžnou praxí (Flavián, Gurrea a Orús, 2020, s. 1). Luxusní značky proto čím dále tím více investují do budování aplikací nové generace, které propojují digitální a fyzické nákupní prostředí, využívajíce inovací jako gamifikace, personalizace nebo společenské nakupování za účelem vytvoření bohatšího zážitku pro zákazníky. V oblastech, kde není možné přenést lidskou interakci do virtuální podoby, poté hraje stále nezastupitelnější roli umělá inteligence (Business of Fashion a McKinsey & Company, 2021, s. 39).

V neposlední řadě si v jeho důsledku začaly luxusní značky i přes svou počáteční neochotu postupně osvojovat sociální média jakožto nástroj rozvoje vztahů se zákazníky. Burberry byla tou první, která si naplno uvědomila jejich potenciál, transformovavši svou image. Další luxusní značky, Gucci nevyjímaje, vzápětí následovaly její příklad, a začaly systematicky zvyšovat svou přítomnost online (Leban, Seo a Voyer, 2020, s. 514).

Navzdory raketovému vzestupu e-commerce v posledních letech však kamenné prodejny stále tvoří základní kontaktní bod pro zákazníky, a proto je nutné, aby je luxusní značky modernizovaly prostřednictvím implementace nových in-store technologií, které využívají rozšířené a virtuální reality, a tím vytvořily z obyčejných prodejních míst jakási neobyčejná zážitková prostředí (Aiolfi a Sabbadin, 2019, s. 47).

Ačkoliv digitalizace bezesporu představuje výzvu pro luxusní značky, podněcuje zároveň nové příležitosti napříč hodnotovým řetězcem. Jejím účelem totiž není vymazat jejich dědictví, nýbrž poskytnout moderní technologie, s jejichž využitím lze efektivněji předpovídat, analyzovat a reagovat na aktuální trendy nebo se lépe orientovat v nejistých dobách, jako v případě koronavirové pandemie (Boston Consulting Group, 2020, s. 4). Klíčem k tomuto problému mohou být zejména analytické nástroje, které mají potenciál proniknout do myslí spotřebitelů, snáze porozumět vzorcům jejich spotřebního chování a náležitě se jim přizpůsobit (Business of Fashion a McKinsey & Company, 2020, s. 87). Na základě takto získaných poznatků mohou poté luxusní značky provést marketingovou optimalizaci a poskytnout svým zákazníkům nadstandardní a personalizované služby.

Odvětví osobního luxusního zboží bylo v myslích spotřebitelů vždy neoddělitelně spjato s koncepty jako demonstrativní spotřeba, elitářství nebo excesivní konzumerismus. S nástupem mladších generací – generace Y a generace Z – však tyto negativní asociace čím dále tím více ztrácí na významu, neboť jejich relevance v důsledku rozšíření nových vzorců spotřebního chování postupně klesá (Deloitte, 2019, s. 8). Navíc už v roce 2019 představovala generace Y téměř 35 % prodeje osobního luxusního zboží; hodnota, jejíž trajektorie by měla do roku 2025 vystoupat až na 45 %. Starými pořádky ovšem zahýbe převážně generace Z, jež bude v roce 2035 tvořit až 40 % prodeje osobního luxusního zboží, desetkrát více než v roce 2019 (Bain & Company, 2020, s. 26). Úspěch luxusních značek bude proto záviset na jejich schopnosti autenticky integrovat hodnoty a praktiky těchto kulturně senzitivních zákazníků, jako boj za LGBT+ práva, bourání genderových stereotypů, etické zacházení se zvířaty, ohleduplnost k životnímu prostředí nebo rasovou spravedlnost, do firemní kultury (Deloitte, 2020, s. 6).

Kromě stimulace výše uvedených mladších generací se však luxusní značky musí rovněž zaměřit na svým postavením specifickou třídu spotřebitelů na pomezí generace X a generace Y: HENRYs (High-Earners-Not-Rich-Yet). Jejich diskreční příjem dosahuje více než $100 000 ročně, vlastní investovatelná aktiva do výše $1 000 000 a v průměru mají 43 let. Po luxusních značkách vyžadují individualizované služby a personalizované produkty s možností bezprostředního nákupu online (Deloitte, 2019, s. 6).

Luxusní značky dnes musí oslovit tyto postmoderní spotřebitele prostřednictvím storytellingu, vyprávění příběhů, na jehož základě si poté mohou vytvořit svou identitu. K tomu využívají tradičních mediálních kanálů, avšak s klesající důležitostí monologické komunikace na úkor té dialogické jim roste potřeba budovat s nimi dlouhodobé hluboké vztahy, což se neobejde bez moderních mediálních kanálů podporujících a usnadňujících storytelling. Zvyšující se množství času a úsilí, jež postmoderní spotřebitelé vynakládají na komunikaci s luxusními značkami, totiž vyplývá ze skutečnosti, že od nich na oplátku očekávají zprostředkování neobyčejných zážitků, které nejenomže vytvoří jejich identitu, ale navíc je spojí s dalšími, podobně orientovanými spotřebiteli; charakteristika luxusních značek, již Cova (1996, s. 21) nazývá jejich spojovací hodnotou. Lze tedy konstatovat, že postmoderní spotřebitelé luxusních značek nejsou atomizovanými subjekty, ale spíše vzájemně propojenou komunitou, a musí se tak k nim přistupovat (Pini, 2017, s. 76–77).

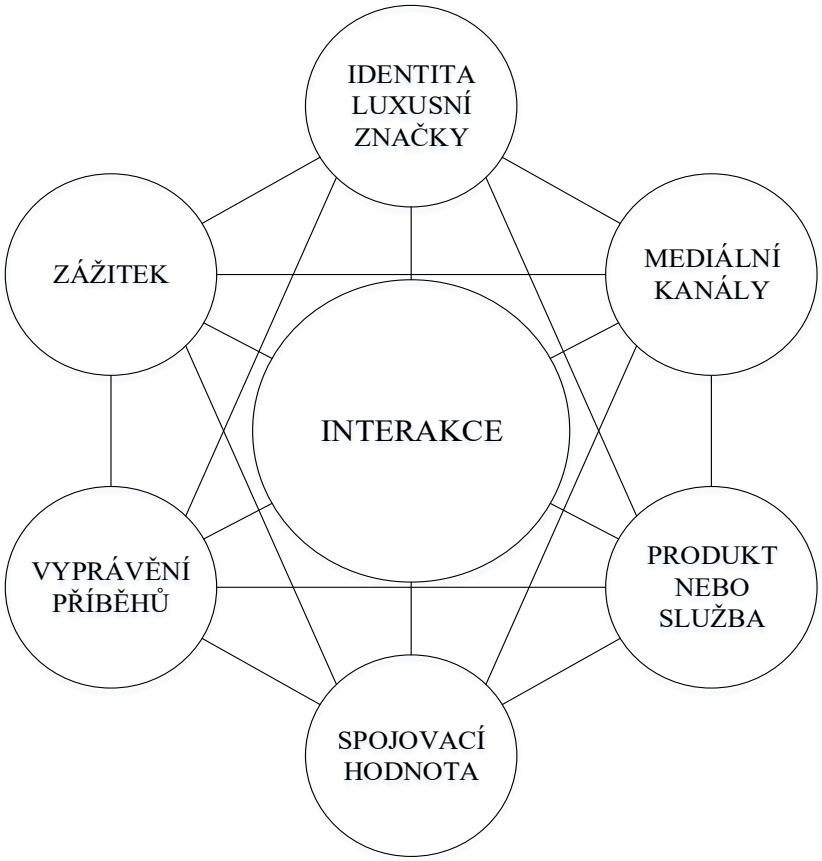


Schéma č. 6: Komunikace postmoderních luxusních značek [zdroj: autor]

Koronavirová pandemie v roce 2020 mimo jiné akcelerovala i proměnu luxusních značek co do jejich komunikační role: z producentů obsahu směrem k hlasatelům obsahu. Produkt sám o sobě tak více než kdykoliv dříve představuje pouze jeden prvek hodnotové nabídky. Luxusní značky proto musí vybírat, organizovat a prezentovat nejen svůj obsah, ale i obsah třetích stran za účelem podpory autentických interakcí na otevřené platformě, spíše než promlouvat k zákazníkům shora (Altagamma a Bain & Company, 2020, s. 24).

Luxusní značky jsou díky své schopnosti udržet si vlastní hodnotu v průběhu času atraktivní komoditou pro spotřebitele, což se zákonitě promítá i do rostoucího významu globálního trhu s použitým osobním luxusním zbožím, jenž by měl v roce 2021 dosáhnout celkové výše téměř 30 miliard eur, honose se 12% složenou roční mírou růstu a poháněn zejména boomem specializovaných online platforem zaměřených na přeprodej a trendem udržitelnosti módy (Boston Consulting Group a Vestiaire Collective, 2019, s. 1–2).

5. Metodologie

Primární metodou aplikovanou v této bakalářské práci je analýza, sekundární poté deskripce a terciární komparace.

Analýza (z řec. *analysis* – rozbor, rozčlenění nebo rozklad) představuje z hlediska metodologie vědy v tom nejobecnějším smyslu rozložení celku na jeho dílčí části a jejich následující zkoumání (Maříková, Petrusek a Vodáková, 1996, s. 54). Tímto celkem bude v tomto případě luxusní marketing Gucci, jehož dílčí části, myšleno marketingové kanály a nástroje, budou následně zkoumány, včetně sestavení zákaznického profilu a provedení SWOT analýzy, k ní přidružené IFE a EFE matice a PEST analýzy.

Deskripce (z lat. *descriptio* – popis, výkres nebo vylíčení) představuje z hlediska metodologie vědy konstatování přítomnosti určitého jevu, respektive výčet jeho četnosti, projevů nebo vlastností, za účelem prezentace systematického přehledu informací. Bývá jednou z charakteristických metod používaných pro případové studie (Ibid., s. 194–195). Prostřednictvím deskripce bude v tomto případě převážně doplňována analýza.

Komparace (z lat. *comparatio* – přirovnání nebo srovnání) představuje z hlediska metodologie vědy způsob myšlení, jehož podstata spočívá v juxtapozici jevů a uvažování o jejich podobnostech a rozdílnostech. Srovnávat ovšem lze pouze souměřitelné veličiny ve shodném kontextu (Ibid., s. 502). Tato metoda bude zejména využita při zpracování a interpretaci dat pro nastínění postavení sociálních sítí Gucci ve srovnání s konkurencí.

Data, jež tato bakalářská práce využívá, se pohybují buď v rozmezí od roku 2004, kdy Kering odkoupil majoritní podíl v Gucci, do roku 2020, posledního období, za které publikoval svou výroční zprávu v rámci časového horizontu psaní této bakalářské práce, nebo od 12/19 do 12/20, tedy posledního kalendářního roku uplynulého v rámci časového horizontu psaní této bakalářské práce. Data prvního typu slouží k analýze dlouhodobých trendů, převážně finančních klíčových ukazatelů výkonnosti, v tomto případě konkrétně tržby, zatímco data druhého typu slouží k analýze klíčových metrik na sociálních sítích, jejichž relevance tkví zejména v jejich aktuálnosti, popřípadě údajů spjatých s nedávnou koronavirovou pandemií v roce 2020. V souladu s vymezenými cíli této bakalářské práce, uvedenými rovněž v jejím úvodu, jsou formulovány tyto následující výzkumné otázky:

VO_1: Jakým způsobem se podařilo luxusní značce Gucci od roku 2015 uspět na trhu?

VO_2: Jaký dopad měla koronavirová pandemie v roce 2020 na luxusní značku Gucci?

6. Gucci – deskripce a historie luxusní značky

Gucci je dnes jednou z nejvlivnějších a nejznámějších luxusních značek na světě, představujíc od svého založení v roce 1921 špičku italské řemeslné tradice; synonymum inovativního designu, prvotřídní kvality a smyslu pro detail. Akvizice jejího majoritního podílu francouzským konglomerátem luxusních značek Kering, pod nějž rovněž spadají Alexander McQueen, Balenciaga, Bottega Veneta, Brioni, Pomellato nebo Saint Laurent, v roce 2004, značí první důležitý krok v její transformaci. Tím druhým je poté její úspěšná snaha o redefinování luxusu pro 21. století; ambice, již od roku 2015 naplňuje Alessandro Michele z pozice kreativního ředitele a Marco Bizzarri z pozice generálního ředitele.

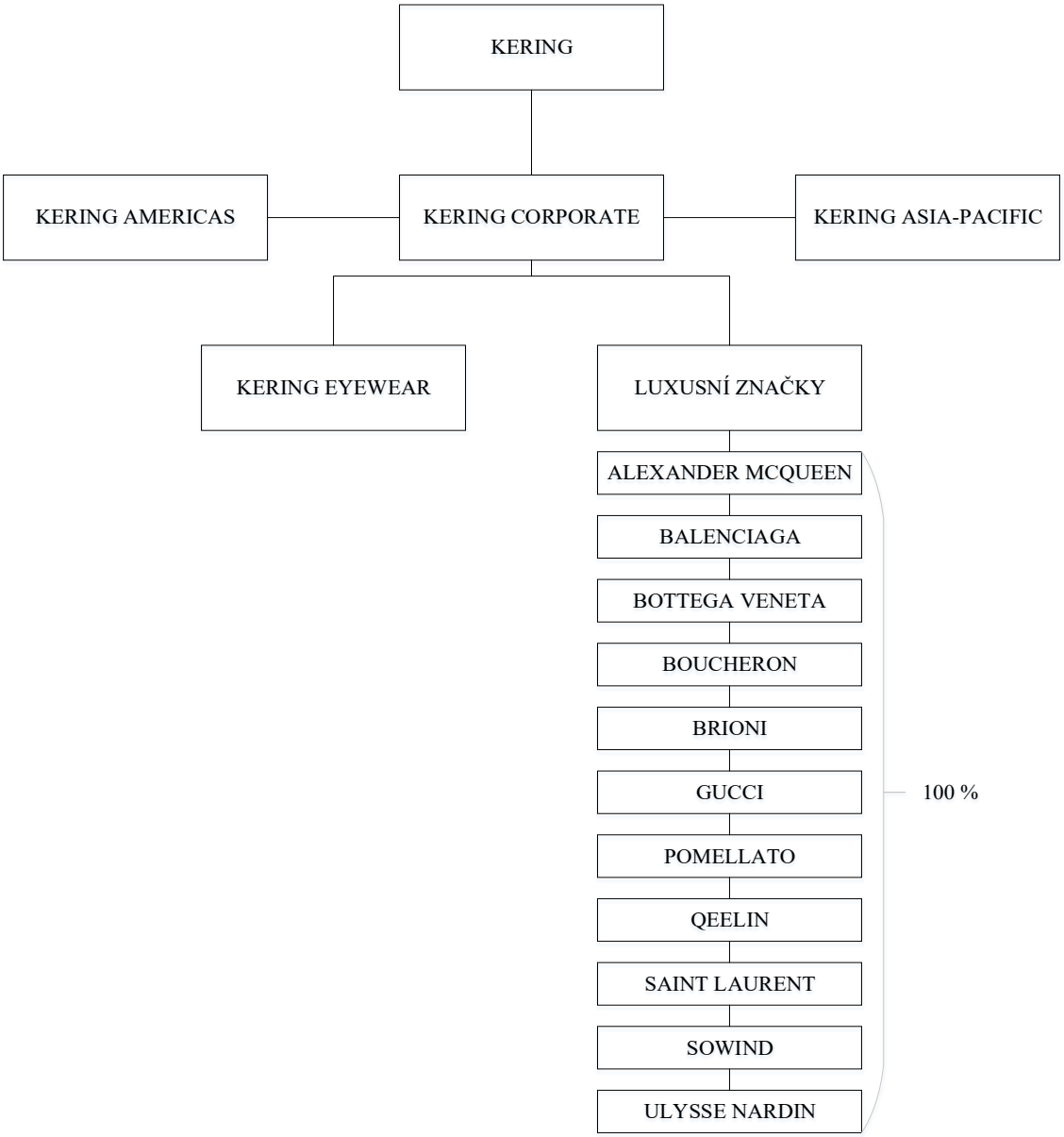
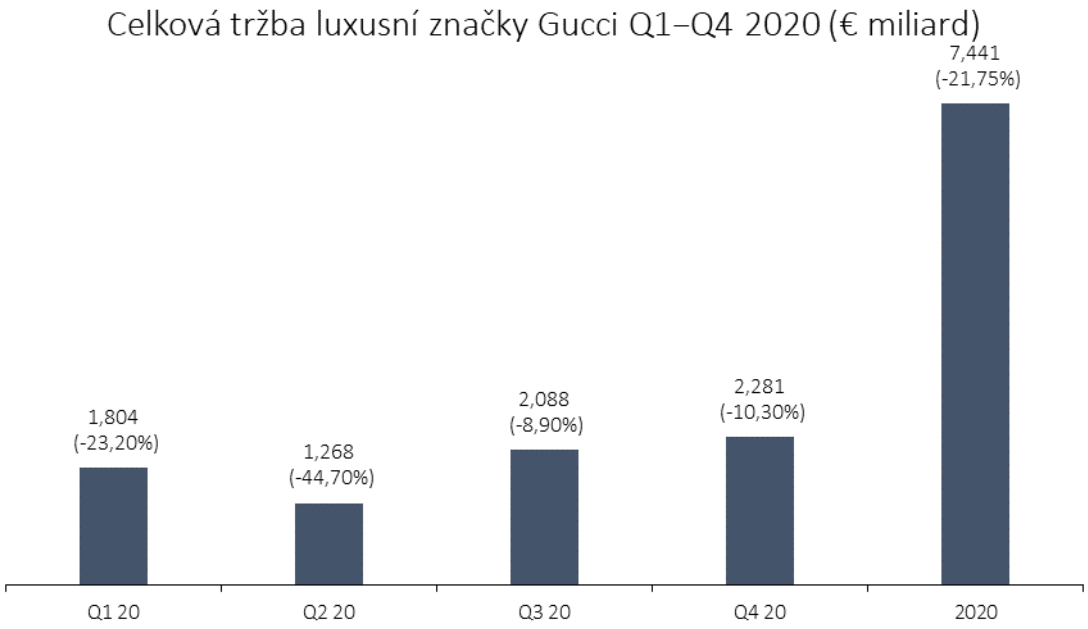


Schéma č. 7: Kering: organizační struktura [zdroj: Kering]

6.1. Tržba

Gucci od roku 2015, kdy duo Bizzarri–Michele vystřídalo své předchůdce Patrizia di Marco a Fridu Giannini, za pouhých pět let téměř ztrojnásobilo své tržby: z přibližně 3,9 miliard eur na zhruba 9,6 miliard eur. Koronavirová pandemie v roce 2020 však tento nepřetržitý pětiletý růst zastavila, zapříčinivši meziroční propad o více než 21 %.

Graf č. 3: Celková tržba Gucci 2004–2020 [zdroj: Kering]



Graf č. 4: Celková tržba Gucci Q1–Q4 2020 [zdroj: Kering]

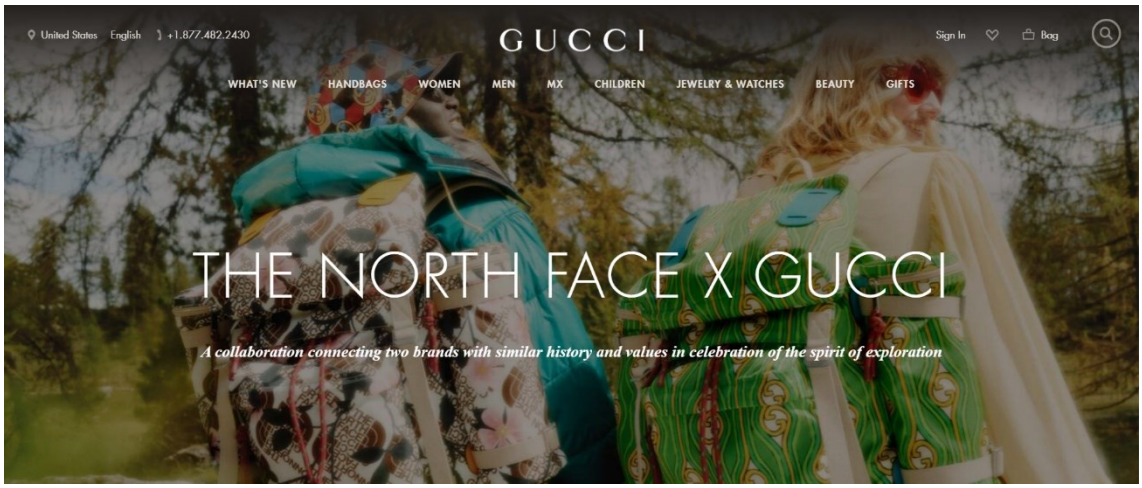
7. Webová stránka, personalizace produktů a služeb a e-commerce

Analýza webové stránky Gucci, chápané ve smyslu konceptu webové sféry, tedy souboru digitálních dynamických zdrojů rozprostírajících se napříč množstvím webových stránek považovaných za relevantní nebo souvisící s určitým konceptem nebo tématem a propojených skrze hypertextové odkazy (Schneider a Foot, 2005, s. 158), bude v této bakalářské práci provedena kombinací diskurzivního a strukturálního přístupu.

Webová stránka Gucci představuje nejen médium produkce, myšleno symbolické produkce, jak Bourdieu (1993, s. 37) hovoří o tvorbě hodnot nebo významů, ale díky své komerční povaze i médium konzumpce (Currah, 2003, s. 5). Ztělesňuje tak jakési kulturně zakódované virtuální prostředí konzumpce, produkce a reprezentace vytvořené v souladu s firemním stylem luxusní značky za účelem přitáhnout a udržet si zákazníky, kteří jsou zde ochotní utratit své peníze (Ibid., s. 9).

Vzhledem k rostoucímu významu zážitkového luxusního marketingu by webová stránka luxusní značky měla návštěvníkovi zprostředkovat neobyčejný zážitek v podobě multisenzorického potěšení (Castillan et al., 2017, s. 580). Zejména by poté měla splňovat přísné vizuální nároky, jelikož se jedná o nejočekávanější prvek webové stránky luxusní značky (Dall'Olmo Riley a Lacroix, 2003, s. 100). Nejdůležitější však je, aby veškeré její funkcionality byly součástí patřičně integrované e-business strategie, včetně e-commerce, e-CRM a e-komunikace (Okonkwo, 2010, s. 115).

Domovská stránka webové stránky Gucci umožňuje návštěvníkům bezprostředně rozpoznat, kde se právě nachází, a to díky strategickému umístění názvu luxusní značky v její horní části uprostřed, což zejména při opětovných návštěvách přispívá k budování povědomí o ní. Navigační lišta v pravém horním rohu zase ulehčuje orientaci a usnadňuje vyhledávání na webové stránce Gucci. Její záhlaví v neposlední řadě slouží rovněž jako rozcestník k navigaci jednotlivých nákupních sekcí, jenž kromě typické dětské, mužské a ženské zahrnuje i genderově neutrální alternativu, dostupnou ovšem pouze v některých lokalitách. Gucci tímto bouráním genderových stereotypů prostřednictvím „dekonstrukce binárních systémů ve jménu podpory sebevyjádření a prezentace feminity a maskulinity jako relativních konceptů“ (Gucci, 2021i) rafinovaně cílí na mladší generace spotřebitelů a zároveň autenticky odráží své deklarované firemní hodnoty.

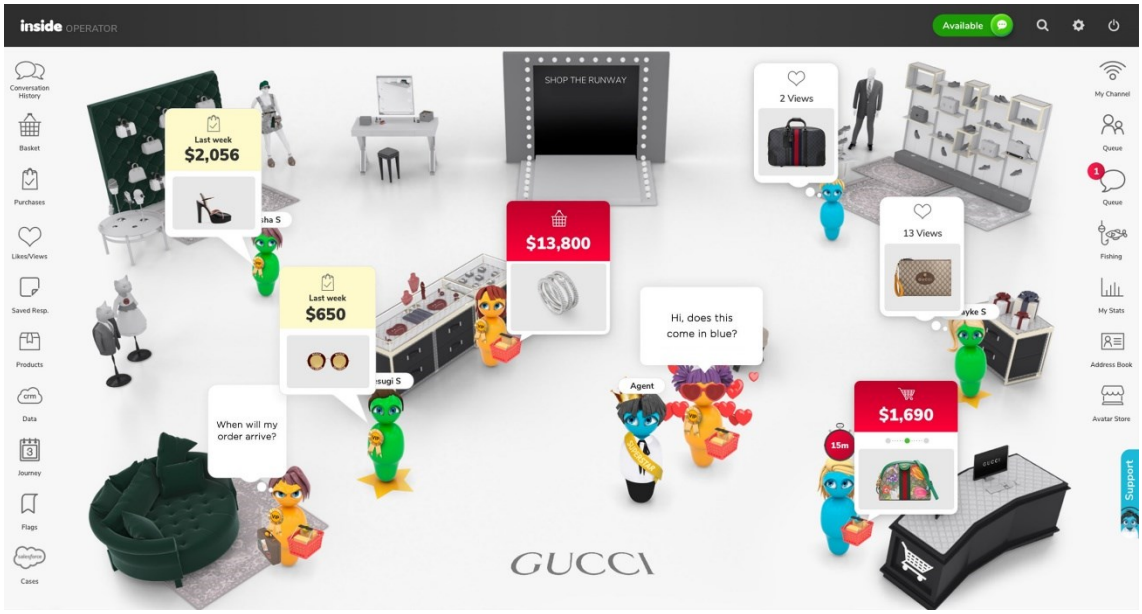


Obrázek č. 1: Domovská stránka webové stránky Gucci [zdroj: autor]

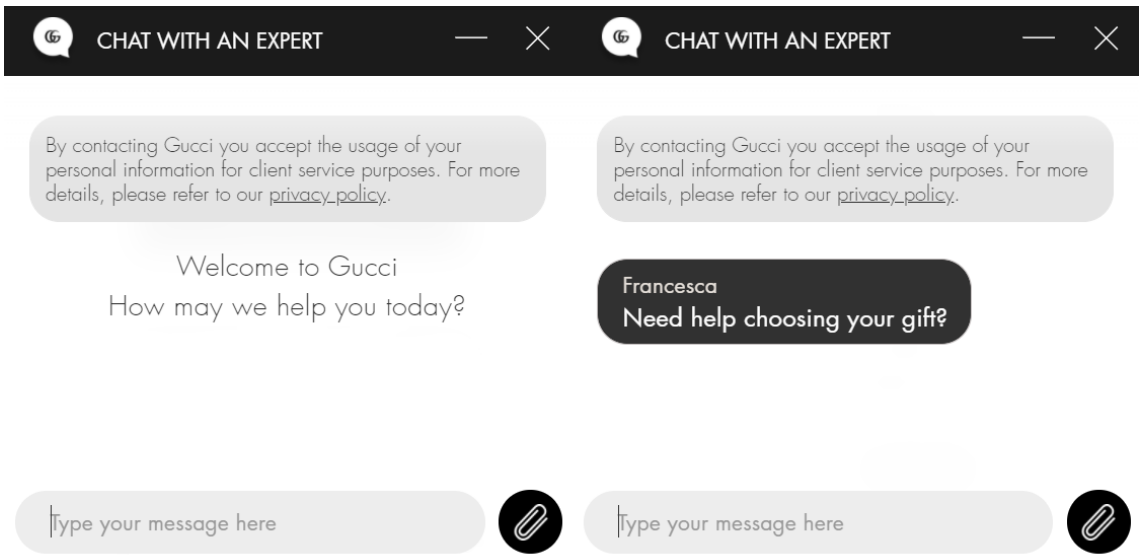
Důraz, jenž Gucci klade na sebevyjádření zákazníků, je dále podpořen nabídkou personalizace některých produktů, které lze přizpůsobit výběrem barev nebo materiálů, eventuálně přidáním vlastních iniciál, vše prostřednictvím služby Gucci DIY. Jak ovšem podotýká Baudrillard (1996 [1968], s. 142), sériově vyráběné zboží, osobní luxusní zboží nevyjímaje, může uspokojit poptávku po personalizaci pouze co do svých nepodstatných aspektů. Nicméně i vytvoření nebo změna takovýchto detailů umožňuje Gucci kultivovat image jedinečnosti v rámci narativu o italské řemeslné tradici, propagovaného na webové stránce Gucci i mimo ni. Tento narativ poté může sloužit nejen jako prvek v marketingové komunikaci Gucci, jenž poskytuje přidanou hodnotu jeho produktům a službám, ale může se rovněž zhmotnit, jako v případě Gucci ArtLab, technologicky špičkového řemeslného komplexu a experimentálního centra založeného v roce 2018 (Gucci, 2021a).

Obrázek č. 2: Gucci DYI [zdroj: autor]

Gucci však neomezuje nabídku personalizace pouze na své produkty, ba naopak ji rozšiřuje i na své služby. V roce 2017 tato luxusní značka kupříkladu implementovala virtuální nákupní asistenty, kteří komunikují se zákazníky prostřednictvím gamifikované platformy Powerfront, která jim umožňuje nejen vizualizovat a ukládat data a informace o nich, včetně historie procházení, předchozích nákupů nebo stráveného času na webové stránce Gucci, ale i zprostředkovává analýzu jejich sentimentu na základě použitých slov během chatu nebo pohybu kurzoru počítačové myši, ve snaze replikovat personalizovaný zážitek z nakupování v kamenných prodejnách.

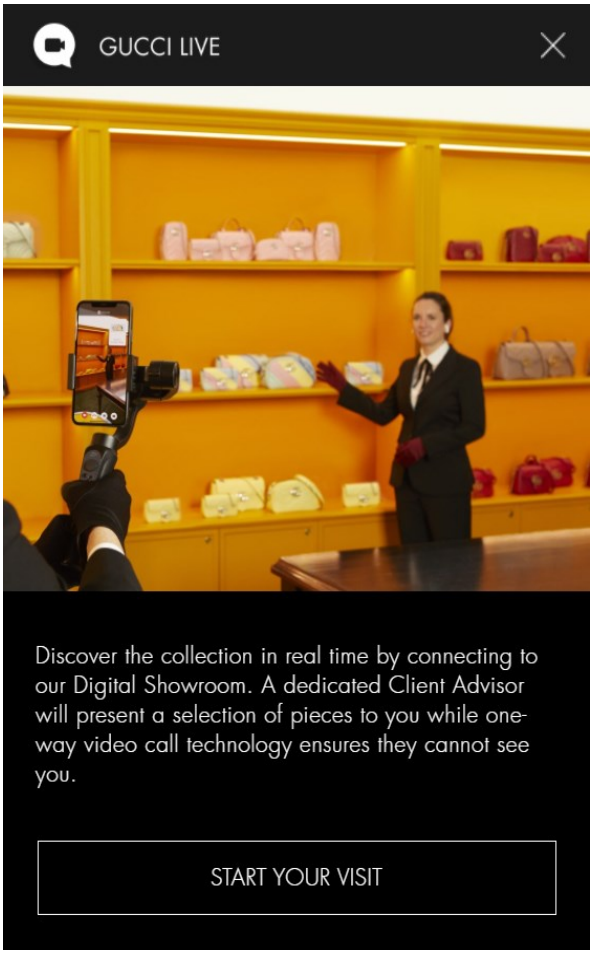


Obrázek č. 3: Powerfront Gucci [zdroj: Powerfront]



Obrázek č. 4: Chat s virtuálním nákupním asistentem Gucci [zdroj: autor]

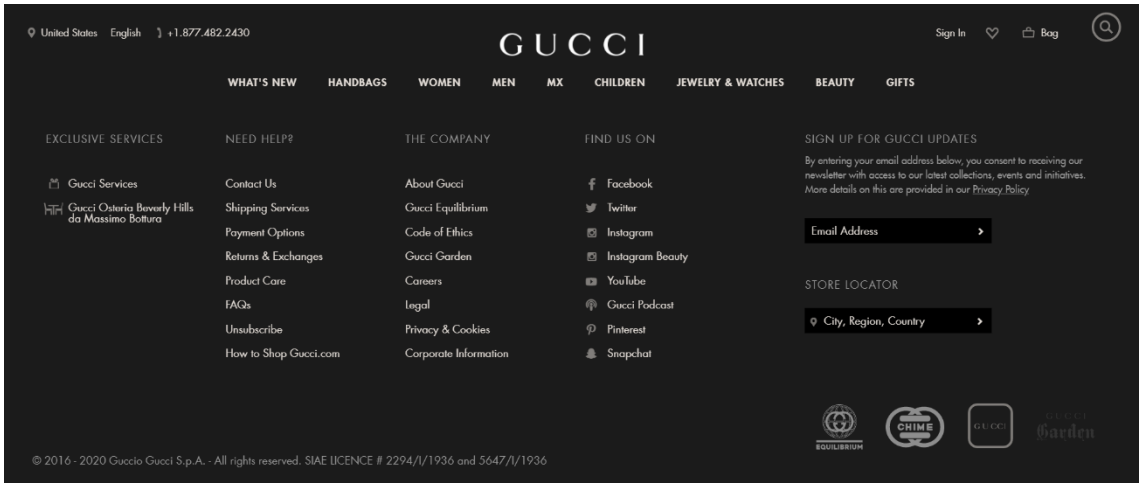
Za tímto účelem Gucci v roce 2019 otevřelo nové centrum zákaznických služeb Gucci 9 s hlavním sídlem ve Florencii a lokálními pobočkami v New Yorku, Singapuru, Soulu a Tokiu (Kering: Financial Document, 2020, s. 38). V reakci na dočasné uzavření kamenných prodejen v důsledku koronavirové pandemie v roce 2020 se Gucci rozhodlo toto hlavní sídlo proměnit na virtuální předváděcí místnost s cílem umožnit zákazníkům komunikovat s osobními nákupními asistenty prostřednictvím videohovoru na platformě Gucci Live, opět ve snaze replikovat personalizovaný zážitek z nakupování v kamenných prodejnách (Kering: Financial Document, 2021, s. 49).



Obrázek č. 5: Gucci Live [zdroj: autor]

Kromě uskutečnění videohovoru Gucci rovněž umožňuje zákazníkům sjednat si online schůzku prostřednictvím telefonního hovoru nebo osobní schůzku prostřednictvím elektronického formuláře a geolokátoru kamenných prodejen. V neposlední řadě Gucci nabízí i doplňkové personalizované služby jako bezplatnou expresní přepravu, darování e-dárků na platformě 4Gift nebo osobní věnování (Gucci, 2021j).

Webová stránka Gucci, dostupná v anglickém, čínském, francouzském, italském, německém a španělském jazyce a optimalizovaná pro telefonní zařízení, odkazuje téměř výlučně zpět na sebe, s omezenými možnostmi, jak ji opustit. Výjimku tvoří distribuční online platformy s mobilními aplikacemi jako App Store nebo Google Play, přidružené webové stránky jako Gucci Equilibrium nebo Chime for Change, sociální média Gucci nebo webová stránka mateřské společnosti Kering (Gucci, 2021g).

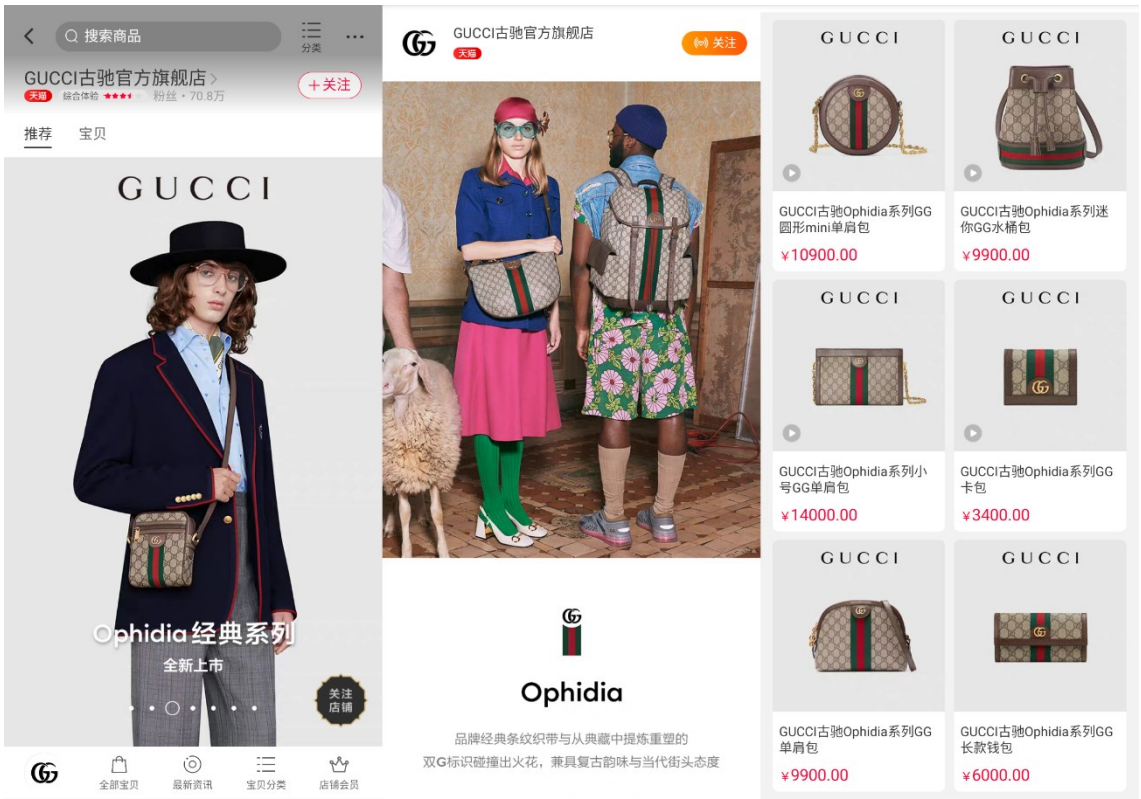


Obrázek č. 6: Hypertext webové stránky Gucci [zdroj: autor]

Hypertext, chápaný jako blok nelineárně strukturovaných textů propojených skrze hypertextové odkazy (Landow, 2006, s. 3), tak umožňuje zákazníkům na webové stránce Gucci rychle nalézt informace o aktuálních kolekcích, módních přehlídkách i reklamních kampaních. Interaktivní média, o něž jsou tyto sekce obohacené, zase slouží jako ideální nástroj storytellingu, čímž dochází ke splnění vizuálních i zážitkových nároků kladených na webovou stránku luxusní značky.

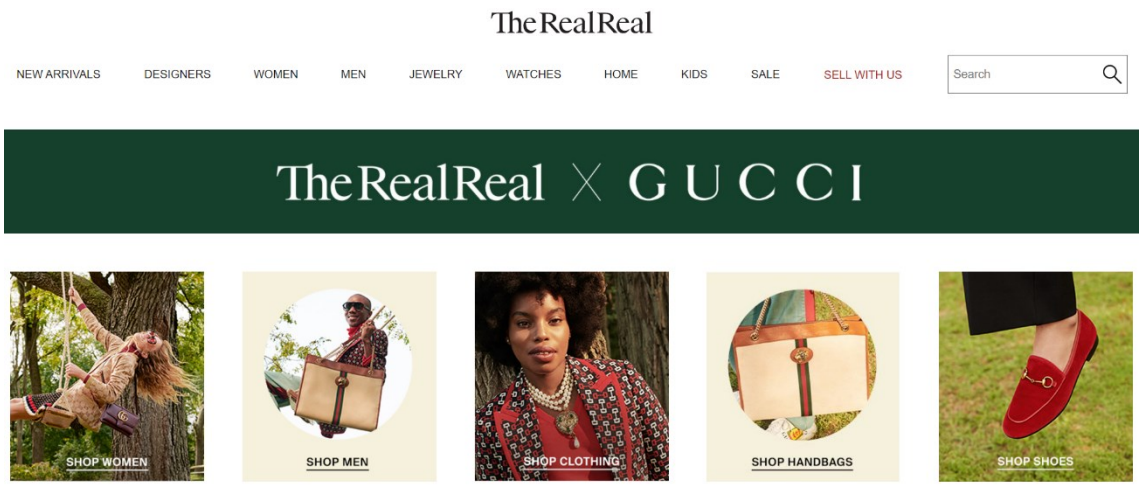
Gucci e-shop, dostupný ve 34 zemích, a to včetně České republiky, byl na rozdíl od e-shopů dalších luxusních značek spadajících pod Kering, jejichž řízením se do roku 2020 zabýval Yoox-Net-a-Porter (YNAP), vždy spravován nezávisle – a řadil se mezi ty nejvýdělečnější (Business of Fashion, 2018b). V důsledku koronavirové pandemie v roce 2020 se poté online prodej osobního luxusního zboží v Gucci e-shopu meziročně zvýšil o téměř 70 % na 12 % všech tržeb (Kering: Financial Document, 2021, s. 82–83).

V reakci na vzkvétající poptávku čínských spotřebitelů se Gucci rozhodlo uzavřít v roce 2020 partnerství s Tmall Luxury Pavilion, čínskou e-commerce platformou, čímž zvrátilo své předchozí rozhodnutí neprodávat zde své produkty kvůli obavám z možného padělání (Vogue Business, 2020b).



Obrázek č. 7: Tmall Luxury Pavilion x Gucci [zdroj: autor]

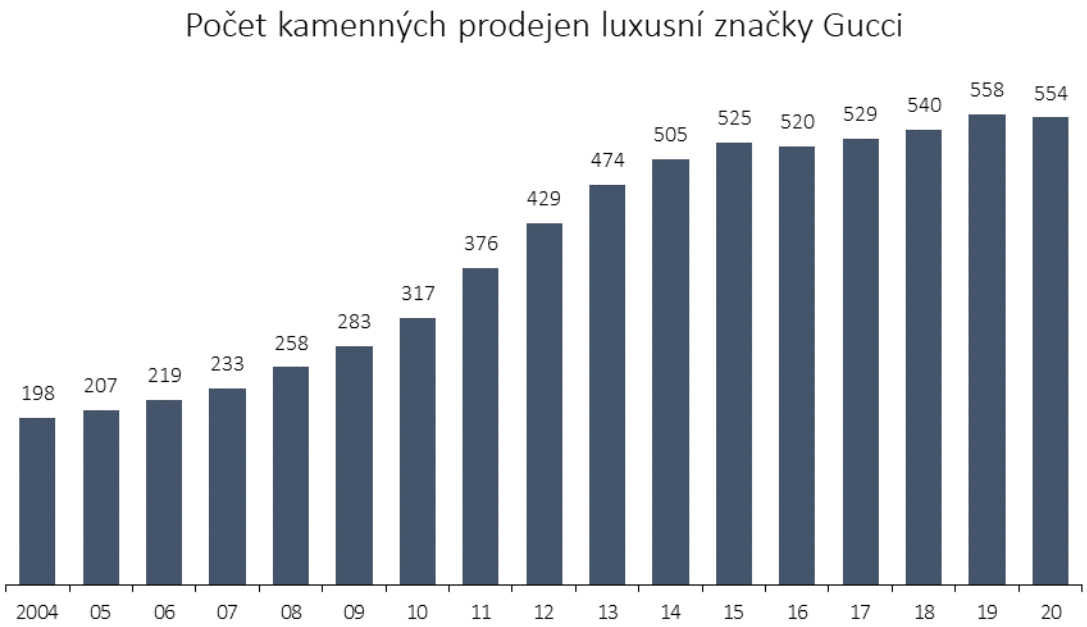
Za účelem propagace udržitelnosti módy a díky rostoucímu významu globálního trhu s použitým osobním luxusním zbožím se Gucci po vzoru luxusních značek Burberry a Stella McCartney rozhodlo na limitovaný čas otevřít svůj vlastní obchod na e-commerce platformě The RealReal, jež se zaměřuje na přeprodej luxusních značek. Za každý jeden nákup poté zasadilo ve spolupráci s neziskovou organizací One Tree Planted jeden strom (Business of Fashion, 2020e; Vogue, 2020).



Obrázek č. 8: The RealReal x Gucci [zdroj: autor]

8. Prodejní místa a distribuční cesty

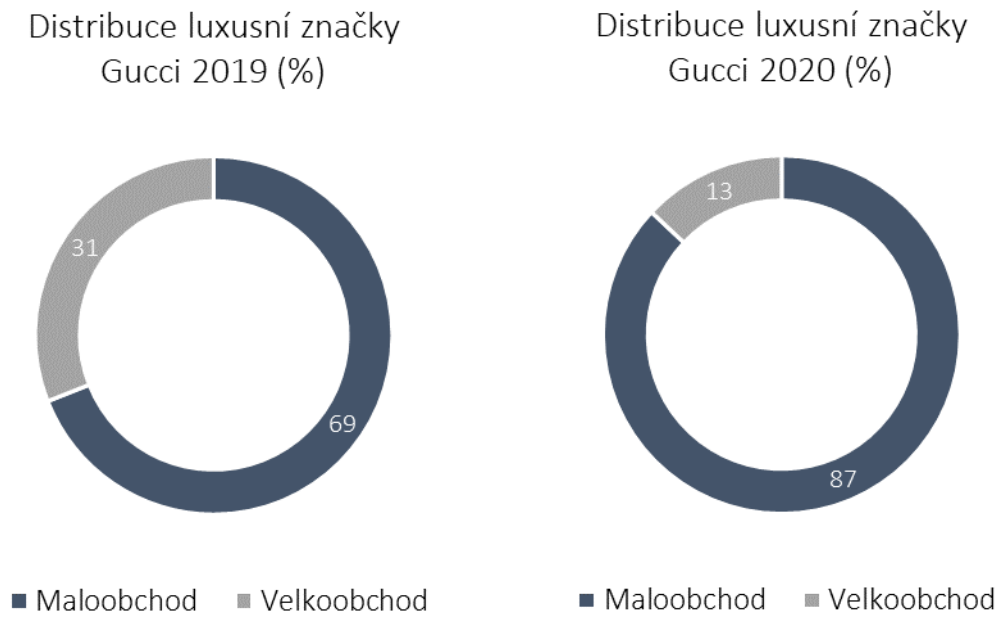
Zatímco luxusní obchodní domy byly nuceny v důsledku koronavirové pandemie v roce 2020 buď vyhlásit insolvenci, jako kupříkladu Neiman Marcus a jeho přidružená společnost Bergdorf Goodman, nebo přinejmenším trvale uzavřít některé jejich kamenné prodejny, jako kupříkladu Nordstrom, Gucci jakožto luxusní značce se podařilo úspěšně se vyhnout stejnému osudu a de facto si zachovat totožný počet kamenných prodejen jako v roce 2019[1], třebaže se jí nevyhnula prozatímní uzavření, především v Evropě, destinaci obecně závislé na nákupním turismu, a Japonsku (Kering: Full-Year Results, 2021, s. 10).



Graf č. 5: Počet kamenných prodejen Gucci 2004–2020 [zdroj: Kering]

V reakci na dopad koronavirové pandemie v roce 2020 na velkoobchod se Gucci rozhodlo přistoupit k jeho proaktivní racionalizaci s cílem omezit počet svých vlastních velkoobchodních distribučních cest, částečně kvůli nižšímu počtu objednávek ze strany klíčových obchodních partnerů, zejména v Severní Americe, ale rovněž ve snaze posílit svou vlastní exkluzivnost; trend, jenž lze vypozorovat i u luxusních značek jako Burberry, Moncler nebo Prada (Fashion Network, 2020). Velkoobchodní tržby Gucci se tak v roce 2020 meziročně snížily o 33,4 % na 13 %; hodnota, již chce Gucci zredukovat do roku 2021 na 10 % (Kering: Financial Document, 2021, s. 82–83; Vogue Business, 2020c).

[1] Gucci od roku 2019 vyčísluje počet kamenných prodejen podle jiných měřítek. Nově uváděné hodnoty, to jest 487 v roce 2019 a 483 v roce 2020 (Kering: Financial Document, 2021, s. 46), byly proto za účelem zachování výpovědní hodnoty grafu přepočítány v souladu s těmi předešlými.



Graf č. 6: Distribuce Gucci 2019–2020 [zdroj: Kering]

Počínaje svým jmenováním kreativním ředitelem Gucci v roce 2015, Alessandro Michele zahájil transformaci kamenných prodejen z obyčejných prodejních míst na jakási neobyčejná zážitková prostředí, a to nejen skrze jejich renovaci tak, aby odrážely novou vizuální stránku této luxusní značky, ale zejména prostřednictvím implementace nových in-store technologií, které využívají rozšířené a virtuální reality, od skenovatelných výloh až po virtuální zkoušení, za účelem vylepšení interakcí se zákazníky. Důraz, jenž Gucci klade na tento zážitkový prodejní maloobchodní koncept, lze ilustrovat na příkladu jeho nové vlajkové kamenné prodejny o rozloze téměř 900 metrů čtverečních, kterou otevřel v roce 2018 v newyorském Soho. Gucci Wooster, jak se jmenuje podle ulice, na níž sídlí, je vybavena 3D promítacím kinosálem, jenž zákazníkům umožňuje zhlédnout originální filmovou tvorbu, a pravidelně hostí různé hudební akce. Zákazníci mohou rovněž využít v prodejně volně dostupných iPadů a iPhonů k vyzkoušení nebo přizpůsobení nabízených produktů (Business of Fashion, 2018a; Gucci, 2021k). Zrcadlíc bohaté kulturní dědictví nezávislých knihkupectví a obecně umělecký étos New Yorku, Gucci Wooster provozuje i své vlastní knihkupectví, jež nabízí více než dva tisíce pečlivě vybraných titulů na různá umělecká témata, a zároveň slouží jako dějiště kulturních akcí (Gucci, 2021d).

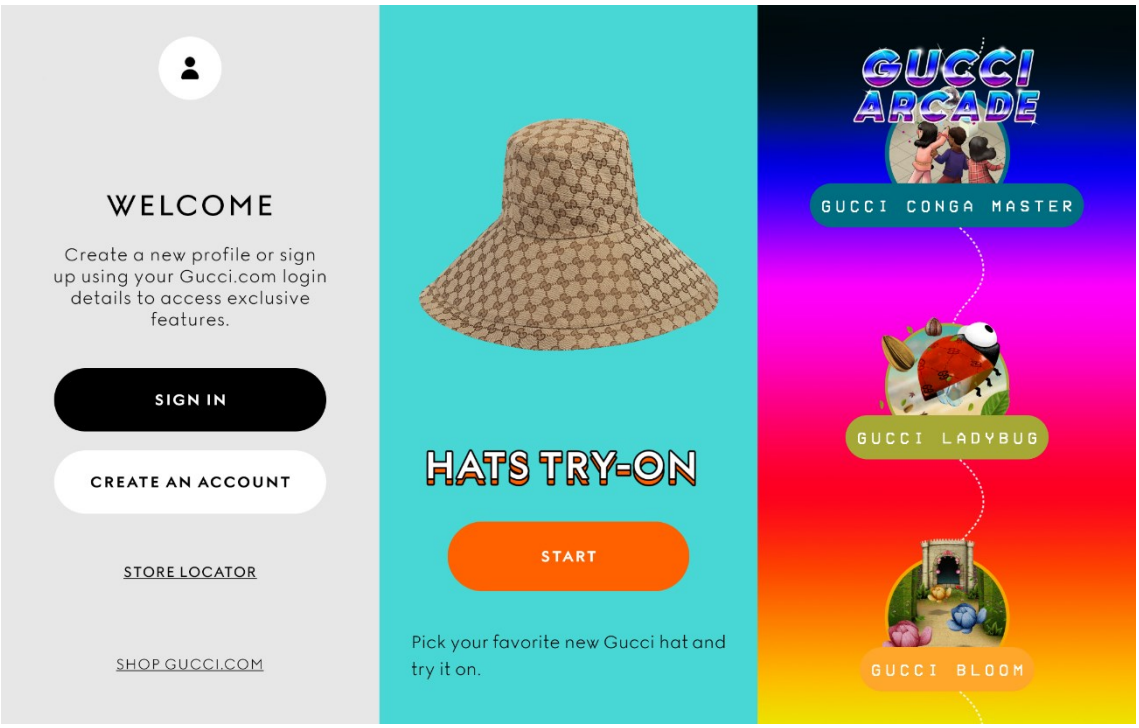
Obrázek č. 9: Gucci Wooster [zdroj: Gucci]

Za účelem vylepšení interakcí se zákazníky Gucci v roce 2019 rovněž představilo nový koncept pop-up prodejen. Gucci Pin, jak se tyto provizorní obchody jmenují podle špendlíků na digitálních mapách, slouží nejen ke zprostředkování neobyčejných zážitků v místě prodeje, ale i uvádění speciálních edic na trh, čímž kultivují image jedinečnosti a symbolické vzácnosti. Každá takováto prodejna je navíc doplněna o na míru vytvořený digitální obsah k interakci, k níž lze využít nových in-store technologií, které využívají rozšířené a virtuální reality, implementovaných stejně jako v jejich běžných kamenných protějšcích (Business of Fashion, 2019c; Kering: Financial Document, 2020, s. 38).

Obrázek č. 10: Gucci Pin [zdroj: Gucci]

9. Mobilní aplikace

Mobilní aplikace Gucci, dostupná zdarma ke stažení na App Store a Google Play, nabízí uživatelům více než pouhé propojení digitálního a fyzického nákupního prostředí. Umožňuje jim totiž kupříkladu rychle nalézt informace o aktuálních kolekcích, módních přehlídkách a reklamních kampaní, navštívit Gucci Garden a souvisící umělecké výstavy prostřednictvím 360° virtuální reality, stáhnout si tapety s motivem Gucci, a přizpůsobit si tak vlastní telefonní zařízení, vyfotografovat se v interaktivní fotobudce s jedinečnými Gucci rámečky a samolepkami nebo si vyzkoušet brýle, čepice, masky, rtěnky a tenisky prostřednictvím rozšířené reality a 3D technologie. Její uživatelé si rovněž mohou zahrát více než deset tematických arkádových her, poslechnout si oficiální podcast Gucci nebo zhlédnout Guccifest, digitální festival módních filmů zahájený v roce 2020, během něhož tato luxusní značka odvysílala Ouverture of Something That Never Ended, sedmidílnou minisérii, v níž představila svou novou kolekci, a kterou v hlavních rolích s ambasadory značky Billie Eilish, Florence Welch a Harrym Stylesem režíroval Alessandro Michele v kolaboraci s Gusem Van Santem. Ve světle dřívějšího oznámení navrátit se ke dvěma módním přehlídkám ročně, a tím vystoupit z dlouhodobě neudržitelného kolotoče týdnů módy a omezit excesivní spotřebu i výrobu, jež Gucci učinilo v roce 2020, se tak jedná o inovativní alternativu přežitého systému (Gucci, 2021h; Vogue Business, 2020d).

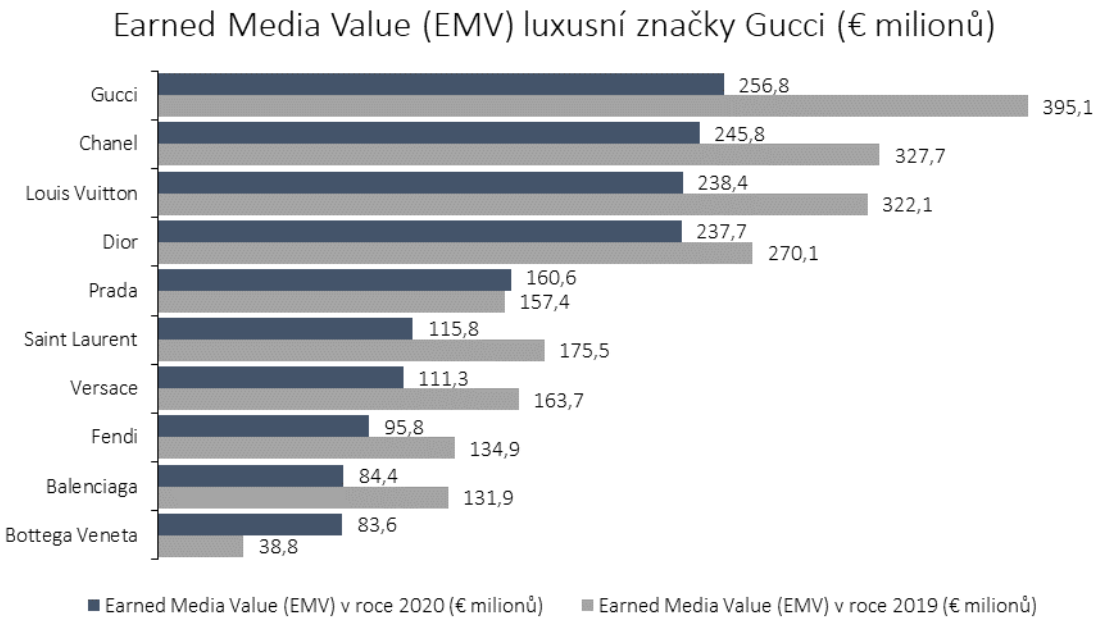


Obrázek č. 11: Mobilní aplikace Gucci [zdroj: autor]

10. Digitální marketing

Ačkoliv Kering nesděluje informace o svých výdajích na inzerci, individuálně ani kolektivně, u příležitosti nedávné schůze s investory učinil výjimku a zveřejnil, že výdaje Gucci na digitální marketing představovaly v roce 2019 přibližně 60 % z marketingového rozpočtu této luxusní značky, o 27 % více než v roce 2016. Z těchto 60 % téměř polovina poté směřovala do placené reklamy na sociálních sítích, převážně Facebooku, Instagramu a WeChatu, a dále zejména do bannerové a nativní reklamy. Nárůst výdajů zaznamenala v posledních letech i outdoorová reklama, zatímco výdaje na printovou reklamu zůstávají stabilní (Kering: Capital Markets Day: Digital Communications, 2019, s. 34–36).

Gucci utrpělo v roce 2020 citelný pokles v Earned Media Value (EMV)[2], stejně jako další luxusní značky, v důsledku koronavirové pandemie, jelikož muselo pozastavit své marketingové aktivity. Meziročně si tedy pohoršilo o 35 %, což odpovídá přibližně 138 milionům eur, avšak navzdory tomu uhájilo své první místo. Chanel meziročně ztratil 25 %, tedy přibližně 82 milionů eur, o pouze 1 % méně než třetí Louis Vuitton. Výjimku tvoří Bottega Veneta, jež naopak zaznamenala meziroční nárůst o téměř 45 milionů eur, zdvojnásobivši svou hodnotu díky úspěšnému rebrandingu (Tribe Dynamics, 2021, s. 13).

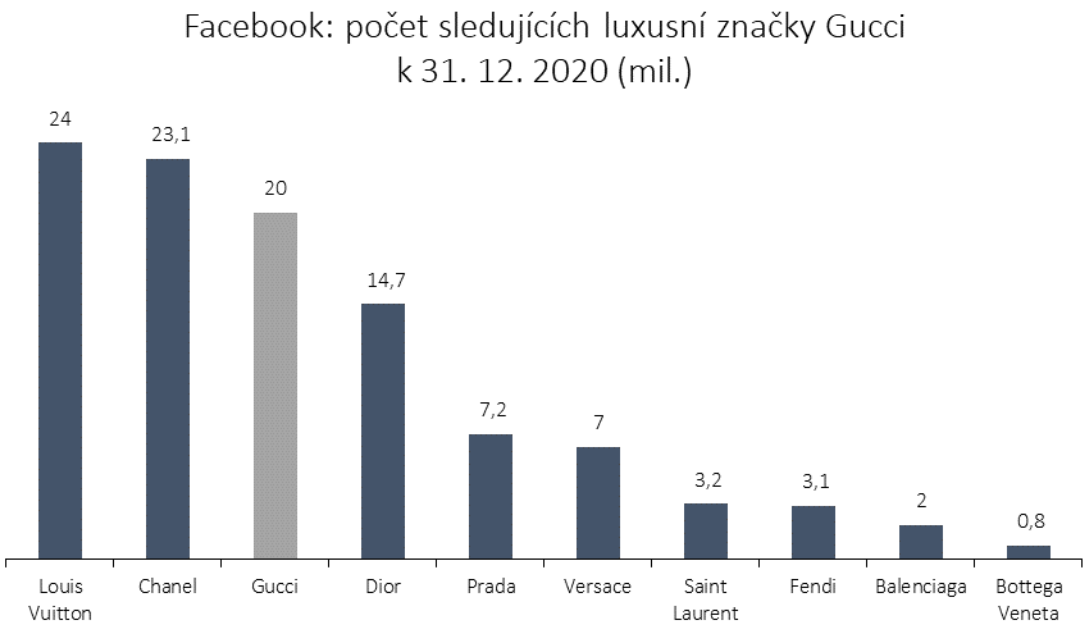


Graf č. 7: Gucci: EMV 2019–2020 [zdroj: TribeDynamics, 2021]

[2] Earned Media Value (EMD) je metrika společnosti Tribe Dynamics vytvořená pro kvantifikaci finanční hodnoty interakcí jako komentářů, připnutí, sdílení, to se mi líbí nebo zhlédnutí, které se týkají příspěvků od influencerů, prodejců, publikací a samotných značek na Facebooku, Instagramu, Pinterestu, Twitteru a YouTube, jakož i blozích a webových stránkách (TribeDynamics, 2021, s. 39).

10.1. Facebook

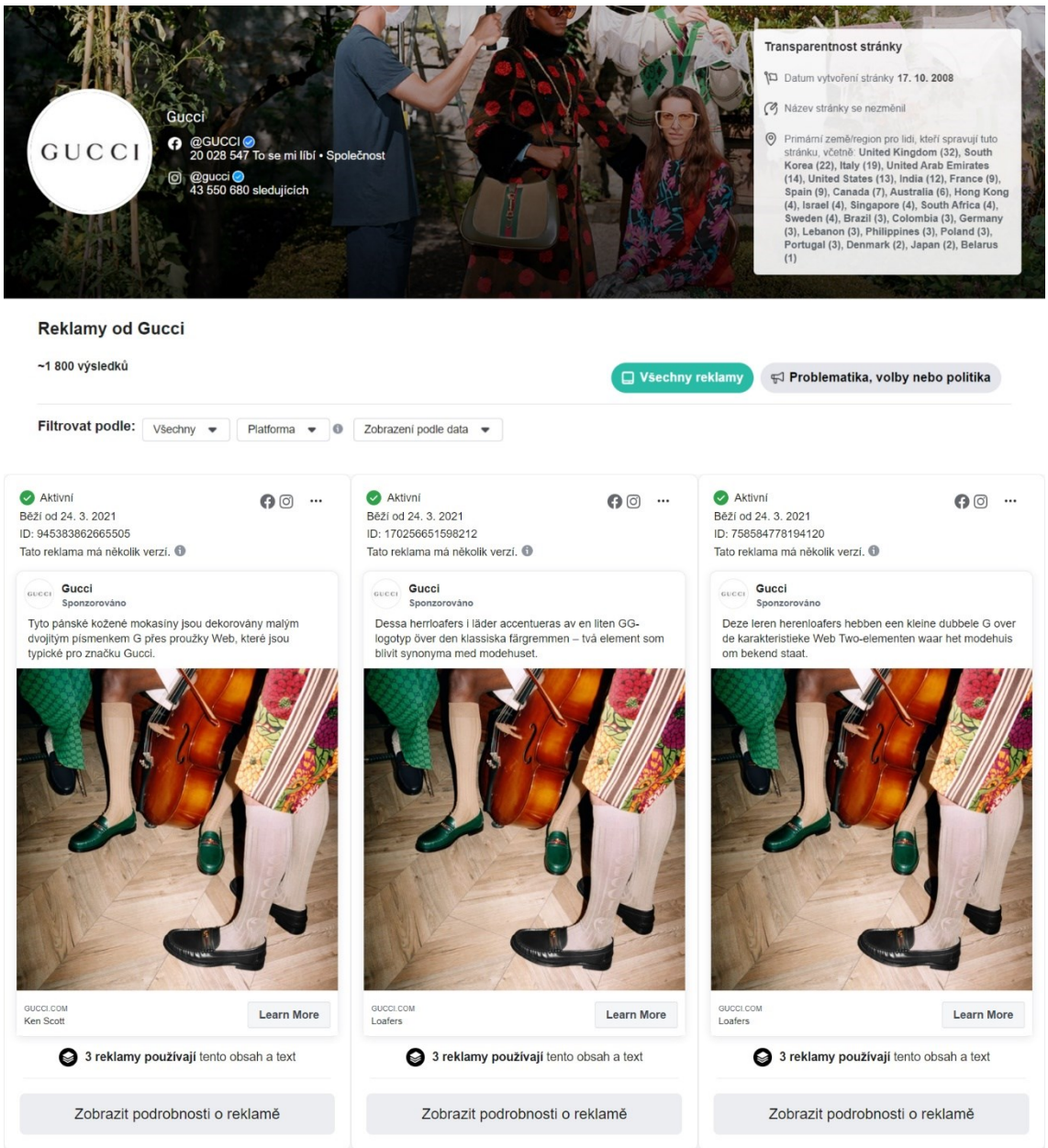
Facebook Gucci měl k 31. 12. 2020 zaokrouhleně 20 milionů sledujících, což ho řadí v rámci stejného vzorku luxusních značek na třetí místo za Louis Vuitton a Chanel. Ve sledovaném období od 12/19 do 12/20 poté Gucci zveřejnilo celkem 1048 příspěvků, tedy průměrně 81 příspěvků za měsíc (Facebook: Gucci, 2021).



Graf č. 8: Facebook: počet sledujících Gucci [zdroj: autor]

Graf č. 9: Facebook: počet příspěvků Gucci [zdroj: autor]

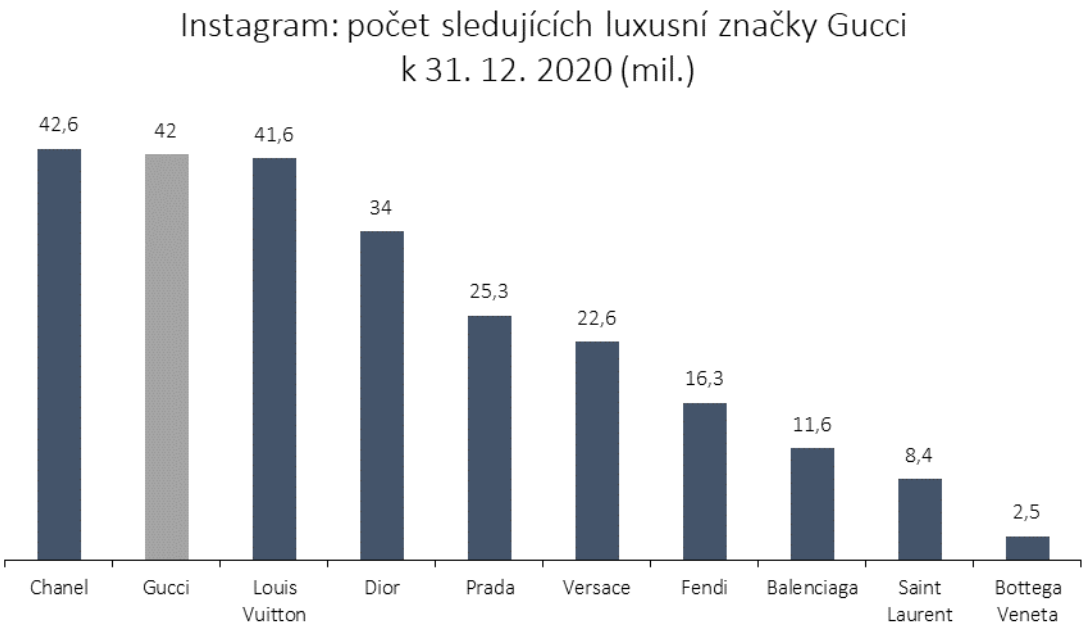
Facebook s téměř 3 miliardami aktivních uživatelů za měsíc je nepostradatelným marketingovým kanálem, jenž nejenomže umožňuje Gucci oslovit značné množství lidí, ale podle potřeby i přesně zacílit reklamu na odlišná publika. K tomu využívá rozmanité formáty, nejčastěji obrázky nebo videa, nezřídka doplněné o tlačítko s výzvou k akci jako další informace nebo koupit, jež odkazuje na webovou stránku Gucci. Dále je lokalizuje i do cizích jazyků, čímž samo sebou zvyšuje jejich dosah. Tyto reklamy poté propaguje také na Instagramu, který Facebook odkoupil v roce 2012.



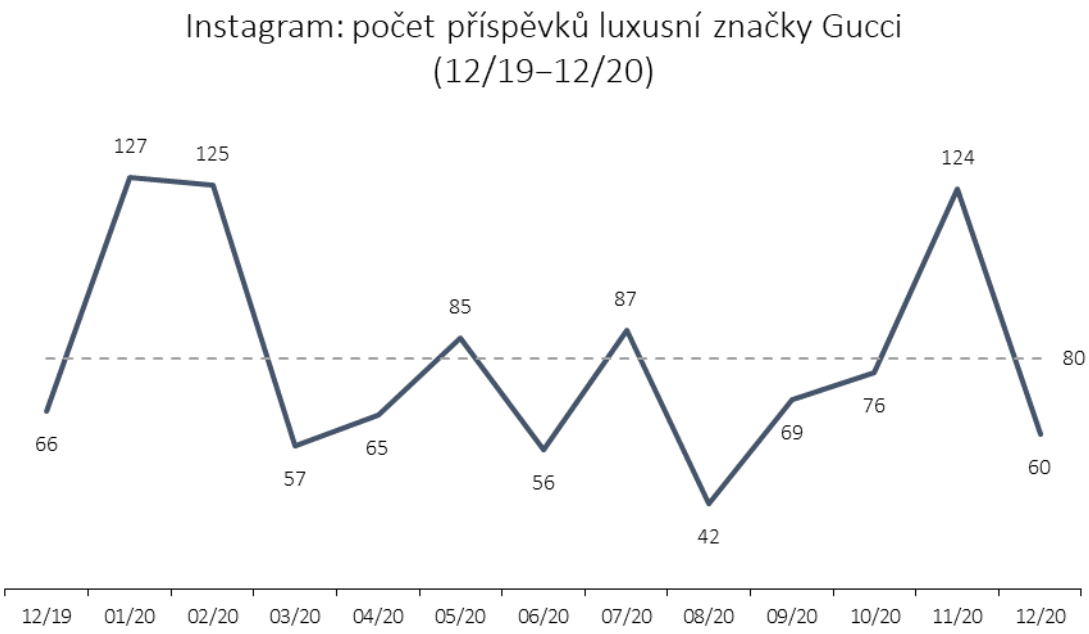
Obrázek č. 12: Facebook: knihovna reklam Gucci [zdroj: autor]

10.2. Instagram

Instagram Gucci měl k 31. 12. 2020 zaokrouhleně 42 milionů sledujících, což ho řadí v rámci stejného vzorku luxusních značek na druhé místo za Chanel. Ve sledovaném období od 12/19 do 12/20 poté Gucci zveřejnilo celkem 1039 příspěvků, tedy průměrně 80 příspěvků za měsíc (Instagram: Gucci, 2021).

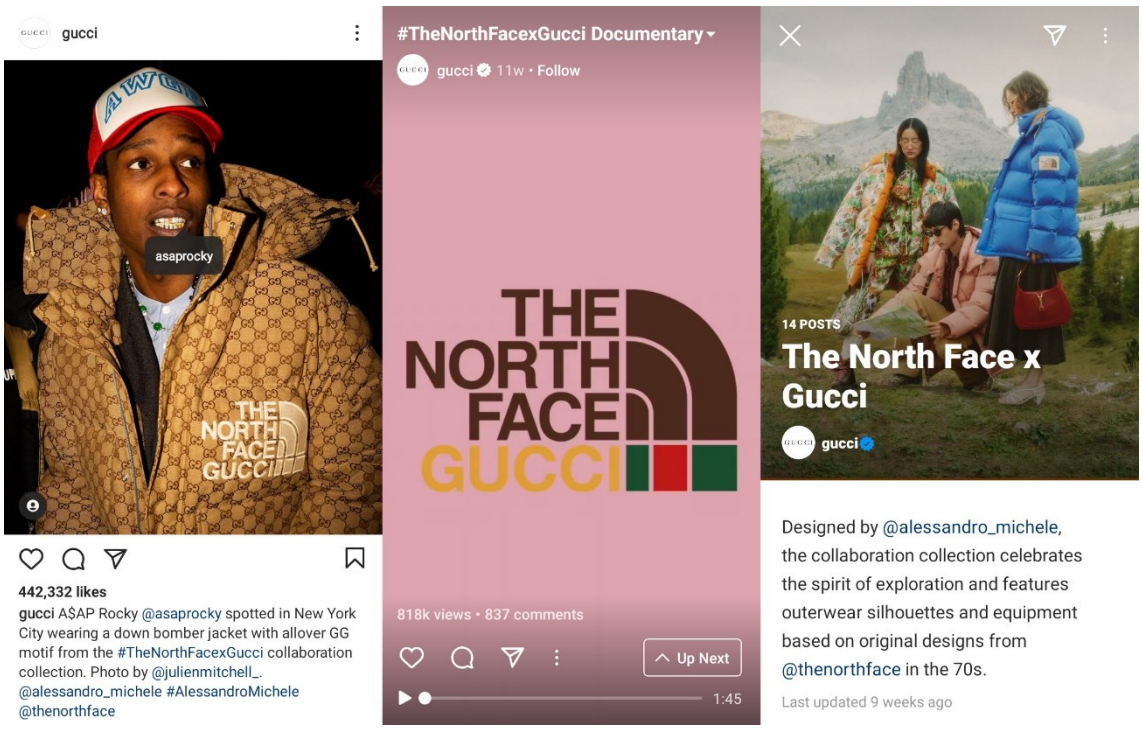


Graf č. 10: Instagram: počet sledujících Gucci [zdroj: autor]



Graf č. 11: Instagram: počet příspěvků Gucci [zdroj: autor]

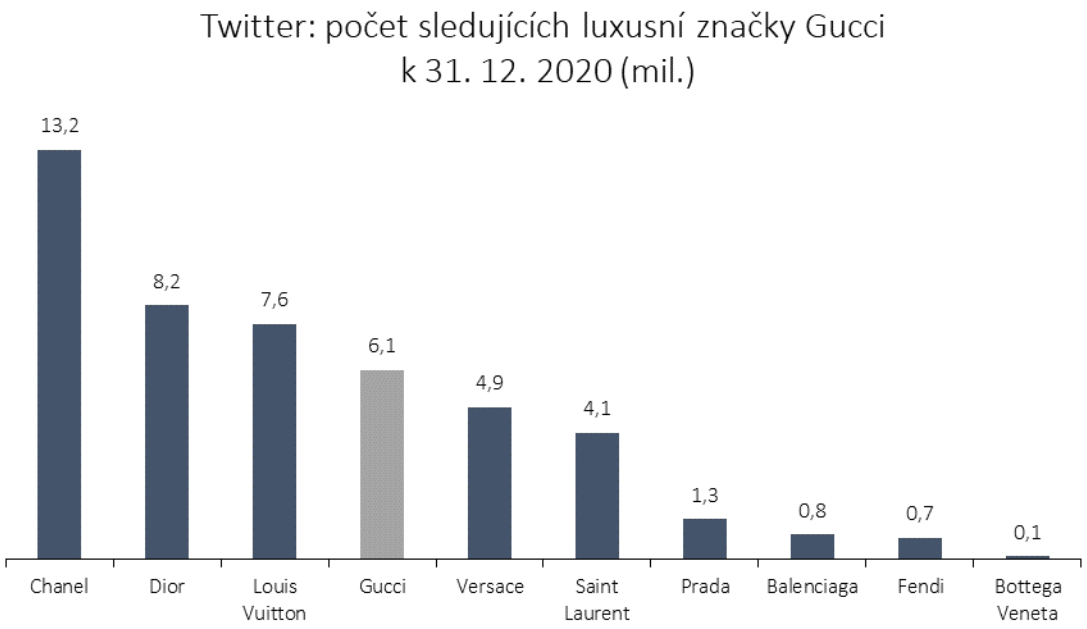
Instagram, jenž v roce 2020 dosáhl 1 miliardy aktivních uživatelů za měsíc, tvoří díky své vizuální podstatě, již sdílí s módním průmyslem, ideální nástroj pro storytelling, který luxusní značky, včetně Gucci, využívají nejen k propagaci svých produktů a služeb, ale i budování vztahů se zákazníky nebo zprostředkování neobyčejných zážitků, a to vše skrze rozmanité formáty: IGTV, průvodce (*guides*), příběhy (*stories*), jež lze poté zvěčnit do podoby zvýraznění (*highlights*), nebo sekvence (*reels*). Oproti konkurenci, jmenovitě Pradě nebo Versace, a do určité míry i Dioru nebo Chanelu, kteří nabízí pouze make-up, však nevyužívá nákupů (*shopping*) k prodeji svého zboží; příležitost do budoucnosti, jak nejen usnadnit online nakupování, ale i oslovit ještě více lidí (Instagram: Gucci, 2021).



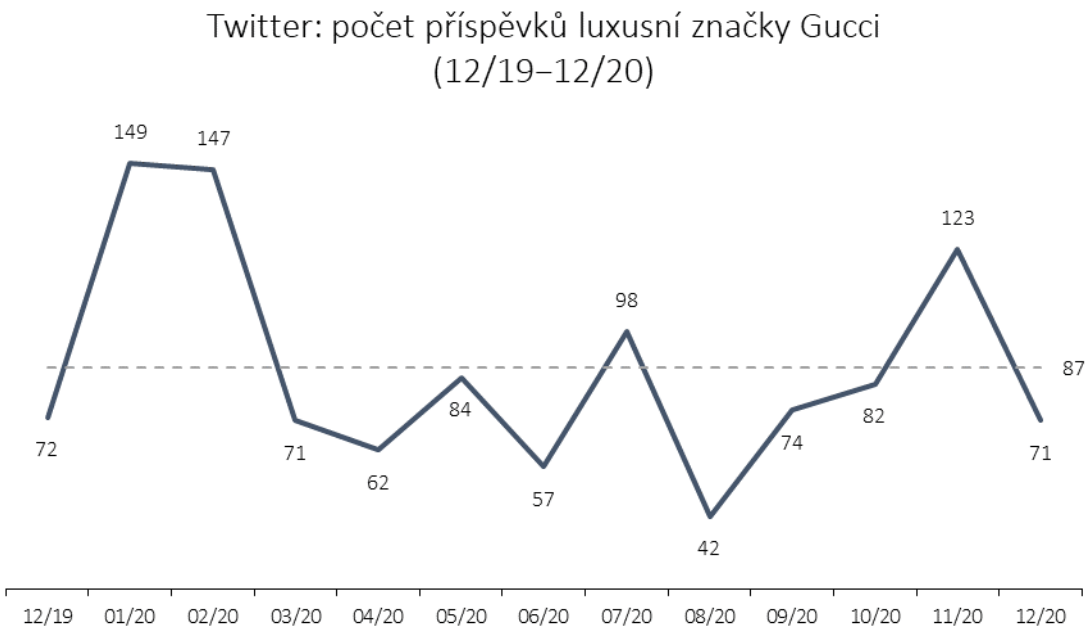
Obrázek č. 13: Instagram: Gucci [zdroj: autor]

10.3. Twitter

Twitter Gucci měl k 31. 12. 2020 zaokrouhleně 6,1 milionů sledujících, což ho řadí v rámci stejného vzorku luxusních značek na čtvrté místo za Chanel, Dior a Louis Vuitton. Ve sledovaném období od 12/19 do 12/20 poté Gucci zveřejnilo celkem 1132 příspěvků, tedy průměrně 87 příspěvků za měsíc (Twitter: Gucci, 2021).



Graf č. 12: Twitter: počet sledujících Gucci [zdroj: autor]



Graf č. 13: Twitter: počet příspěvků Gucci [zdroj: autor]

Trojici sociálních sítí Gucci s nejvyšším počtem sledujících uzavírá Twitter, jehož 300 milionů aktivních uživatelů za měsíc sice představuje pouze zlomek těch, kteří jsou na Facebooku, a který na rozdíl od Instagramu nedisponuje takovým vizuálním apelem, ale přesto se v posledních letech stal nepostradatelným marketingovým kanálem. Inzerce na Twitteru má podobu propagovaných tweetů, jež se uživatelům zobrazují v jejich feedu, a představuje příležitost zacílit na bohatší, mladší a vzdělanější publika, než je průměrný spotřebitel: HENRYs (Business of Fashion, 2020d).

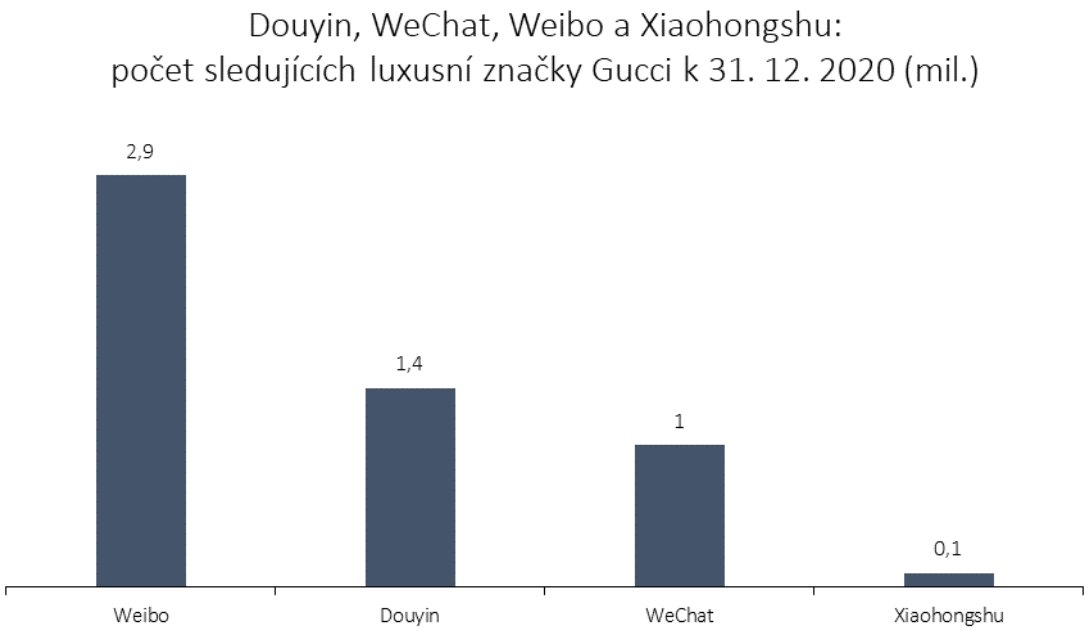
Obrázek č. 14: Twitter: Gucci [zdroj: autor]

Po prozkoumání údajů o frekvenci, s jakou Gucci ve sledovaném období sdílelo příspěvky napříč uvedenými sociálními sítěmi, lze spatřit vzorec: co do narativu i počtu konzistentní obsah, optimalizovaný pro jednotlivé marketingové kanály a zveřejňovaný skrze rozmanité formáty, prostřednictvím něhož odráží své deklarované firemní hodnoty a podněcuje uživatele k interakci, často umocněnou zapojením ambasadorů z řad celebrit a influencerů.

Gucci rovněž využívá Pinterest, jenž měl k 31. 12. 2020 zaokrouhleně 450 tisíc sledujících a na němž zveřejňuje vizuální obsah týkající se aktuálních kolekcí, editorialů a reklamních kampaní, Snapchat, ve spolupráci s nímž jako první umožnilo zákazníkům vyzkoušet si novou kolekci tenisek za využití rozšířené reality v roce 2020, TikTok, jenž měl k 31. 12. 2020 zaokrouhleně 900 tisíc sledujících a zaměřuje se především na mladší generaci Z, nebo YouTube, jenž měl k 31. 12. 2020 zaokrouhleně 650 tisíc sledujících a ve sledovaném období od 12/19 do 12/20 získal 66 milionů zhlédnutí; meziroční nárůst o téměř 75 % (Pinterest: Gucci, 2021; TikTok: Gucci, 2021; YouTube: Gucci, 2021).

10.4. Čínská expanze (Douyin, WeChat, Weibo a Xiaohongshu)

Gucci, vědomo si faktu, že 44 % všech tržeb pramení z asijsko-pacifického trhu (Kering: Financial Document, 2021, s. 44), a v reakci na vzkvétající poptávku čínských spotřebitelů, kteří budou podle posledních prognóz představovat v roce 2025 přibližně 45 % prodeje osobního luxusního zboží (Bain & Company, 2021, s. 23−27), čím dále tím více investuje nejen do čínských sociálních sítí jako Doyuin, odnož TikToku, WeChat, Weibo nebo Xiaohongshu, ale i kupříkladu navázalo spolupráci s jihokorejskou aplikací Zepeto, jež umožňuje uživatelům vytvořit si animovaný 3D avatar, prostřednictvím něhož poté komunikují mezi sebou (Gucci, 2021m).

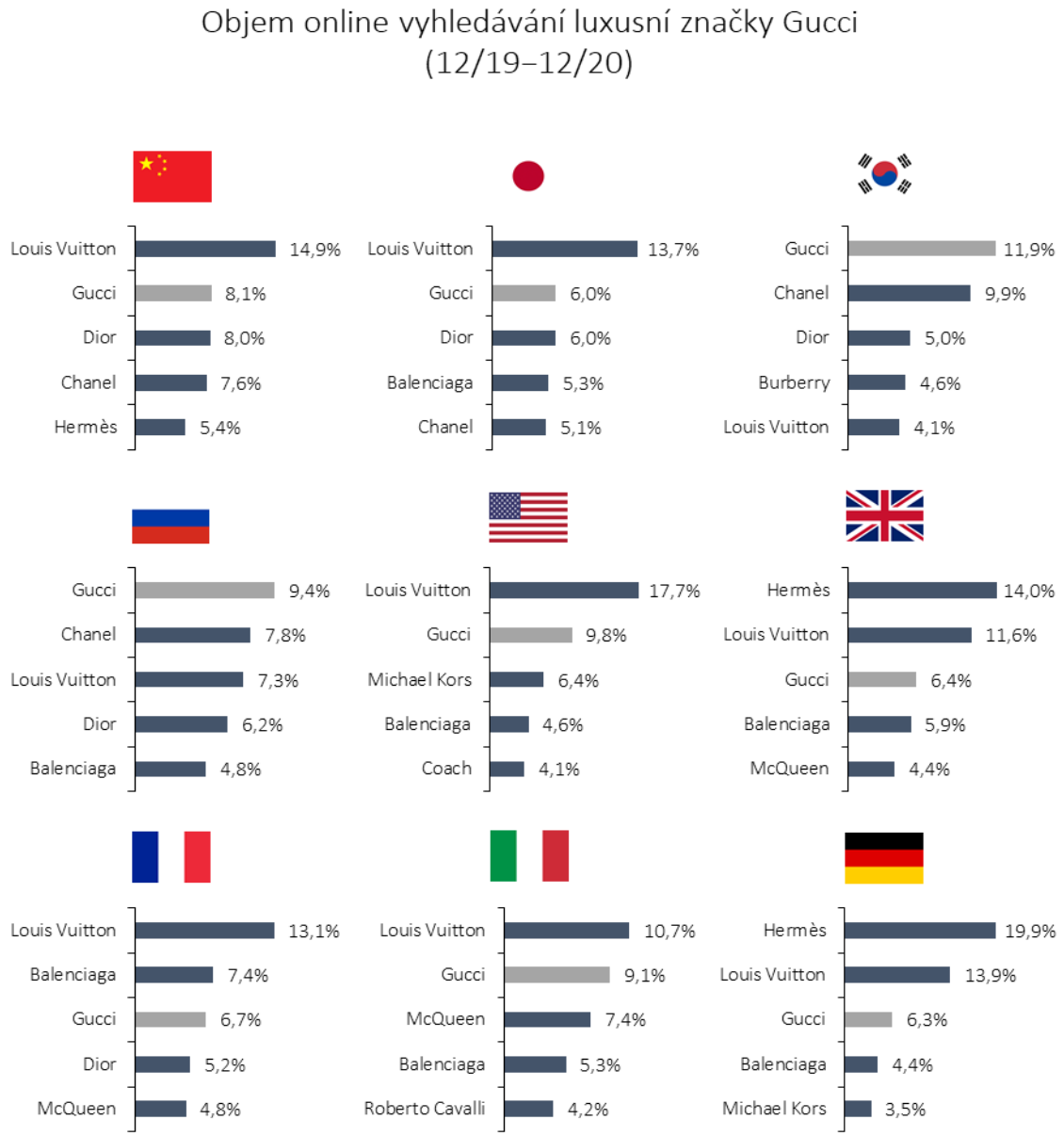


Graf č. 14: Douyin, WeChat, Weibo a Xiaohongshu: počet sledujících Gucci [zdroj: autor]

Obrázek č. 15: WeChat: Gucci [zdroj: autor]

10.5. Objem online vyhledávání

Zatímco přibližně polovina z výdajů na digitální marketing směřovala do placené reklamy na sociálních sítích a bannerové a nativní reklamy, ještě více z nich směřovalo do optimalizace pro vyhledávače (SEO); cenově i významově rostoucího marketingového kanálu (Kering: Capital Markets Day: Digital Communications, 2019, s. 34). Na všech z devíti níže uvedených trhů se Gucci co do objemu online vyhledávání vždy dostalo mezi první tři nejvyhledávanější luxusní značky, avšak na těch nejvýznamnějších, jmenovitě Číně, Japonsku a Spojených státech amerických, viditelně zaostalo za svým nejvážnějším konkurentem: Louis Vuitton (ForwardPMX, 2020, s. 20–22).



Graf č. 15: Objem online vyhledávání Gucci [zdroj: ForwardPMX, 2020]

11. Propojení s uměním

Od nástupu dua Bizzarri−Michele do jeho vedení v roce 2015, Gucci odstartovalo proces užšího propojení s uměním za účelem transformace své image z pouhého prodejce zboží na kulturního tvůrce (Sepe a Anzivino, 2020, s. 97–98). Tuto strategii lze ilustrovat na příkladu Gucci Garden, otevřené v roce 2018 v rámci historické budovy Palazzo della Mercanzia ve Florencii, kterou tvoří unikátní kamenná prodejna s jedinečnými produkty v nabídce, Gucci Osteria da Massimo Bottura, restaurace oceněná michelinskou hvězdou, jež otevřela svou druhou pobočku v roce 2020 jako součást vlajkové kamenné prodejny v Beverly Hills, Gucci Garden Galleria, výstavní síň a muzeum vybavené promítacím kinosálem, a specializované knihkupectví. Všechny prostory je možné rovněž navštívit prostřednictvím 360° virtuální reality buď na webové stránce Gucci, nebo v jeho mobilní aplikaci (Gucci, 2021e).

Obrázek č. 16: Gucci Garden [zdroj: Gucci]

Obrázek č. 17: Gucci Garden: online [zdroj: autor]

Ve stejném roce Gucci spustilo svůj umělecký projekt #GucciGram, jehož cílem bylo vybídnout jak etablované, tak teprve začínající umělce k vytvoření digitálních děl, jež kombinují libovolné předměty s novými vzory Gucci Blooms a Gucci Caleido, a tento výsledek zveřejnit na Instagramu; iniciativa, kterou Michele nazval „kolizí kultury mezi minulostí a přítomností“ (Gucci, 2021o).

Obrázek č. 18: #GucciGram [zdroj: autor]

Na #GucciGram navázal o rok později digitální umělecký projekt Gucci 4 Rooms, na němž spolupracovali Daito Manabe, Chiharu Shiota, Mr. a Trouble Andrew, již měli za úkol navrhnout fantaskní interaktivní virtuální zážitek inspirovaný Micheleho motivy z nové kolekce. Tyto online místnosti poté na měsíc ožily ve vlajkové kamenné prodejně Gucci Ginza v Tokiu (Gucci, 2021n).

Obrázek č. 19: Gucci 4 Rooms [zdroj: autor]

Užší propojení Gucci s uměním je patrné také v samotných kolekcích: florentské renesanční umění doplněné o záměrně zkomolené názvy jako Guccy, Guccify Yourself nebo Guccification tvořily motiv kolekce Gucci Cruise: A New Verse v roce 2018, jejíž módní přehlídka se uskutečnila v Galleria Palatina v Palazzo Pitti ve Florencii. Motivem kolekce Gucci Cruise: Gothic v roce 2019 zase byla biblická Noemova archa na pozadí přírodních výjevů, zdůrazňující sílu přírody, ale i harmonickou koexistenci lidí a zvířat (Gucci, 2021c; Gucci, 2021f).

V roce 2018 Chime for Change, globální iniciativa a kampaň za rovnost pohlaví, kterou Gucci založilo v roce 2015, zahájila tříletou spolupráci s mezinárodní neziskovou organizací Artolution za účelem propagace usmíření, uzdravení a začlenění zranitelných skupin lidí žijících v rozmanitých komunitách prostřednictvím navázání konstruktivního dialogu a zvyšování povědomí o společenských problémech jako chudoba, marginalizace nebo uprchlictví. Výsledkem této kolaborace jsou malby na stěnách budov nacházejících se v Hongkongu, Miláně, New Yorku a Šanghaji, známé jako Gucci Art Walls. Uživatelé mobilní aplikace Gucci je mohou navíc naskenovat a dozvědět se více informací o tom, co vyobrazují. Běžně jinak slouží k marketingovým účelům (Gucci, 2021b).

Obrázek č. 20: Gucci Art Wall [zdroj: Gucci]

12. Společenská odpovědnost

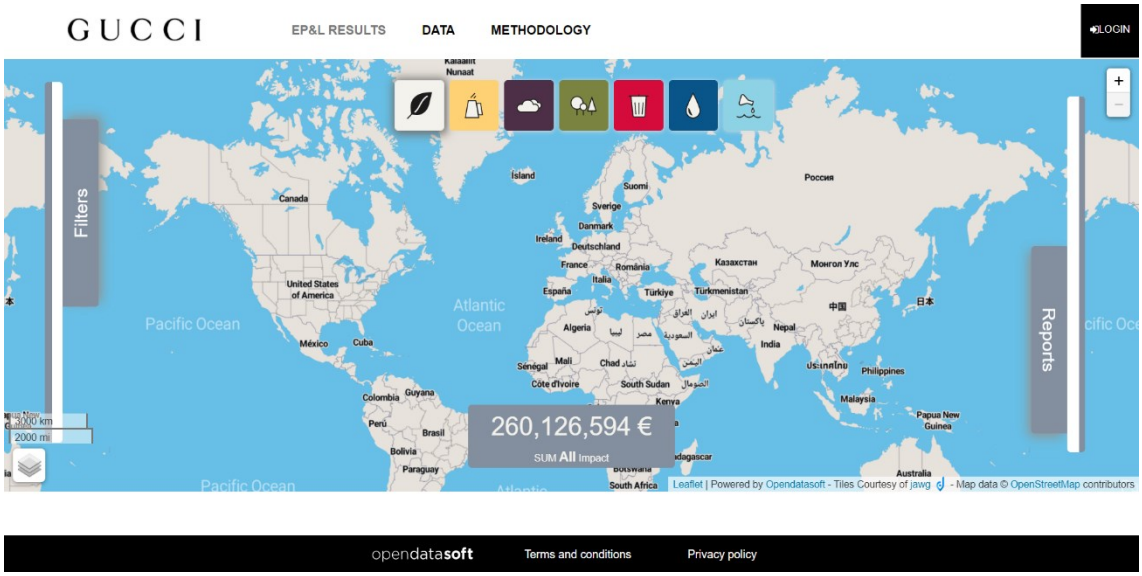
Třebaže příslib prosazovat společenskou odpovědnost firem, k němuž se Kering jakožto mateřská společnost zavázal, je možné vystopovat až do roku 1996 s publikací jeho prvního etického kodexu, v poslední době nabralo toto úsilí na obrátkách vzhledem k novým trendům ve spotřebním chování. Za přelomový bod lze považovat zejména rok 2017, v němž Kering zveřejnil svůj plán, jak hodlá docílit udržitelnosti snížením celkové ekologické stopy o 40 % a emisí uhlíku o 50 % do roku 2025. Dále se zavázal k podpoře rozmanitosti na pracovišti, rovnému platovému ohodnocování mužů a žen, vystopování původu všech svých materiálů za účelem transparentnosti nebo zachování řemeslné praxe pro mladší generace. V souladu s ním poté představil „kulturu účelu“ založenou na dvou hlavních pilířích – lidech a planetě – ztělesněnou v podobě platformy Gucci Equilibrium (Kering: Crafting Tomorrow's Luxury, 2018, s. 13–21).

První výše uvedený pilíř se zaměřuje na podporu rozmanitosti, rovnosti a inkluze. Kromě již uvedené globální iniciativy a kampaně za rovnost pohlaví Chime for Change zahájené v roce 2015, která dodnes vynesla téměř $17 500 000, stojí za zmínku globální program Gucci Changemakers zahájený v roce 2019, jenž umožňuje všem zaměstnancům Gucci každoročně strávit až čtyři placené dny dobrovolnickou prací a zároveň poskytuje finanční granty komunitním neziskovým organizacím prosazujícím sociální spravedlnost a vysokoškolská stipendia pro rozmanité skupiny studentů nacházející se ve finanční tíži a zajímající se o obor módy, nebo vzdělávací program Gucci Design Fellowship Program zahájený ve stejném roce ve spolupráci s deseti módními školami za účelem poskytnutí pracovních příležitostí v podobě roční stáže u Gucci nedostatečně zastoupeným skupinám v luxusním módním průmyslu. Opomenout nelze ani Gucci Tribeca Documentary Fund, fond na podporu celovečerních dokumentárních filmů zabývajících se palčivými tématy jako migrace, rasismus nebo terorismus, jenž od svého založení v roce 2008 rozdělil mezi filmaře více než $1 500 000. V důsledku koronavirové pandemie v roce 2020 poté Gucci ve spolupráci s UNICEF zahájilo veřejnou finanční sbírku We Are All In This Together na podporu spravedlivé distribuce očkování proti COVID-19, již odstartovalo příspěvkem ve výši $500 000 (Gucci Equilibrium, 2021a). Ze stejného důvodu Gucci rovněž spustilo ve spolupráci s bankou Intesa Sanpaolo výhodný úvěrový program Programma Sviluppo Filiere za účelem poskytnutí finanční pomoci pro své italské dodavatele a výrobce z řad malých a středních podniků (Kering: Financial Document, 2021, s. 49).

Druhý výše uvedený pilíř se zaměřuje na udržitelnost životního prostředí, přičemž většina těchto snah se poté přirozeně soustředí na výzkum a implementaci ekologických materiálů do běžného provozu. V roce 2015 Gucci kupříkladu zakázalo používání PVC a zavázalo se k eliminaci jednorázových plastů ze svých balení do roku 2030 v souladu s G7 Fashion Pact. V roce 2017 poté oznámilo okamžitý konec využívání všech kožešin a učinilo slib docílit 100 % vyrobené kůže bez obsahu kovů do roku 2025. V roce 2019 zase zveřejnilo, že 83 % jeho provozu využívá zdrojů obnovitelné energie; hodnota, již plánuje zvýšit na 100 % do roku 2022. V souladu s vizí oběhového hospodářství, Gucci v roce 2020 představilo svou první kolekci z udržitelných a recyklovatelných materiálů, příznačně nazvanou Gucci Off the Grid, jejíž předními tvářemi byli aktivistka a herečka Jane Fonda, environmentalista David Mayer de Rothschild nebo rapper Lil Nas X. Tato kolekce byla vzápětí navíc digitalizována ve spolupráci s tvůrci online obsahu známých pod jmény Grimcookies a Harrie a nabídnuta jako doplněk ke stažení zdarma v rámci hry The Sims 4. V návaznosti na tento počin odhalila e-commerce platforma Farfetch v roce 2021 ve spolupráci s Gucci novou udržitelnou kolekci pojmenovanou Imagined Futures. Gucci se v neposlední řadě také angažuje od roku 2020 na ochraně volně žijících zvířat ve spolupráci s The Lion's Share Fund, jehož řízením se zabývá Rozvojový program OSN (Fashion Network, 2021; Gucci, 2021l; Gucci Equilibrium, 2021b).

Obrázek č. 21: The Sims 4 x Gucci [zdroj: Gucci]

Gucci se v zájmu transparentnosti rozhodlo v roce 2019 rovněž spustit veřejnou digitální open-source platformu, která návštěvníkům umožňuje využít inovativní nástroj pro kvantifikaci a monetizaci environmentálního dopadu Gucci vyvinutý konglomerátem Kering: Environmental Profit & Loss (EP&L).



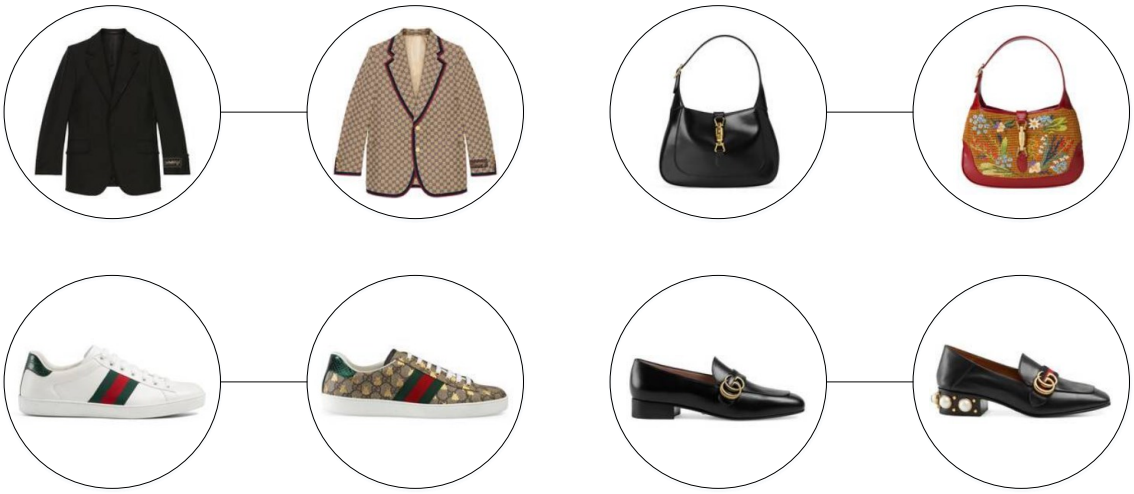
Obrázek č. 22: Gucci: EP&L [zdroj: autor]

Navzdory tomu, že Gucci učinilo z rozmanitosti a progresivních hodnot a praktik obecně jádro své firemní kultury, což mu na oplátku pomohlo vyniknout mezi konkurencí a alespoň zčásti podnítilo jeho bezprecedentní nárůst popularity, obzvlášť mezi kulturně senzitivnějšími zákazníky z řad mladších generací spotřebitelů, což se zákonitě promítlo i do jeho rostoucích tržeb, samo se stalo centrem kontroverze kvůli domnělému rasismu v souvislosti s uvedením černého bavlněného svetru s kuklou, který nápadně připomínal blackface[3], na trh v roce 2019. V rámci krizového řízení ho Gucci bezprostředně stáhlo z prodeje, vzápětí zveřejnilo svou omluvu a nedlouho poté jmenovalo Renée A. Tirado, Afroameričanku, do nově ustanovené funkce globální ředitelky pro rozmanitost, rovnost a inkluzi, ve snaze napravit svou pošramocenou pověst (Business of Fashion, 2019b).

[3] Tmavý make-up aplikovaný za účelem napodobení vzhledu černošské barvi pleti se záměrem karikovat nebo zesměšnit. Od 19. století až do poloviny 20. století byl prominentní součástí amerických minstrelských představení, která se značným způsobem podílela na negativní rasové stereotypizaci Afroameričanů. Dnes je jeho použití považováno za hluboce urážlivé a především ve Spojených státech amerických tabuizováno.

13. Zákaznický profil

Ačkoliv Gucci, respektive Kering, stejně jako v případě výdajů na inzerci, běžně nesděluje informace o generačním složení svých zákazníků, u příležitosti diskuze ohledně výsledků svých tržeb za rok 2018 učinil výjimku a zveřejnil, že 62 % tržeb Gucci vzešlo od mladších generací spotřebitelů – generace Y a generace Z, kolektivně definovaných jako lidé mladší 35 let (Fashionista, 2019; Kering: Full-Year Results – Webcast, 2019), což také odpovídá výše analyzovaným hodnotám a praktikám, jimiž se vyznačuje. Gucci se však neomezuje pouze na tento konkrétní segment zákazníků, ba naopak rozhazuje své sítě co nejvíce zeširoka, a to ve snaze přilákat i starší, zpravidla konzervativnější generace spotřebitelů, které nejen vzhledem k demografickému trendu stárnutí populace disponují rostoucím potenciálem, a představují tak, zejména v Číně, doposud nevyužitou příležitost (Business of Fashion, 2021d). Tomu logicky odpovídá i jeho merchandisingová strategie, jež v sobě balancuje nabídku klasických produktů pro zdrženlivější klientelu v kombinaci s jejich extravagantnějšími alternativami (Business of Fashion, 2019a, s. 5–8).



Obrázek č. 23: Gucci: merchandisingová strategie [zdroj: autor]

14. SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro monitorování interního a externího marketingového prostředí, jehož podstata spočívá v komplexním zhodnocení silných stránek (*strengths*), slabých stránek (*weaknesses*), příležitostí (*opportunities*) a hrozeb (*threats*) dané značky (Kotler a Keller, 2013, s. 80).

Mezi silné stránky Gucci patří jeho efektivní digitální strategie, prostřednictvím níž si dokázalo vybudovat loajální zapojené publikum, zejména z řad mladších generací spotřebitelů – generace Y a generace Z, a jež spolu s patřičně integrovanou omnichannel strategií, která vedla k propojení digitálního a fyzického nákupního prostředí, a nezávisle spravovaným e-commerce zprostředkujícím plnou kontrolu nad zákaznickými daty, tvoří základ jeho úspěchu online. Mezi silné stránky lze rovněž zařadit jeho historické dědictví, úzce spjaté s italskou řemeslnou tradicí, jež v rámci propagace vytváří narativ kultivující image jeho jedinečnosti a vzácnosti, která se promítá do vysoké hodnoty značky samotné: Gucci bylo v roce 2021 1. nejhodnotnější italskou značkou (Kantar BrandZ, 2021b, s. 54) a 56. nejhodnotnější globální značkou (Kantar BrandZ, 2021a, s. 21). V neposlední řadě představuje silnou stránku této luxusní značky její rezonance u generace Y a generace Z, k níž přispívá i její status kulturního tvůrce pramenící z firemních hodnot a praktik Gucci, s nimiž se ztotožňují, a která vzhledem k prognózám vývoje trhu zakládá silnou výchozí pozici do budoucnosti.

Mezi slabé stránky této luxusní značky se naopak řadí její závislost na nákupním turismu v Evropě, jak odhalila koronavirová pandemie v roce 2020, nutnost racionalizace velkoobchodních distribučních cest, k níž Gucci proaktivně přistoupilo, nebo zaostávání za konkurencí, jmenovitě Louis Vuitton, na americkém, čínském a japonském trhu co do objemu online vyhledávání. Ačkoliv se z hlediska dlouhodobé strategie jedná o náležitý, ba dokonce nutný krok, slabinu rovněž představuje nákladnost finančních investic, které Gucci musí vynaložit na přizpůsobení se novým vzorcům spotřebního chování a souvisící proměnu trhu, ať se jedná o implementaci nových technologií, udržitelnost provozu nebo transformaci kamenných prodejen. Opomenout poté nelze ani nezdar v rámci probíhající konsolidace v odvětví osobního luxusního zboží, konkrétně nedávný neúspěch v akvizici konglomerátu luxusních značek Richemont, o níž se pokusila jeho mateřská společnost Kering ve snaze zlepšit své tržní postavení po vzoru hegemona LVMH, jenž v roce 2021 úspěšně odkoupil Tiffany & Co. (Business of Fashion, 2021a).

Co se týče příležitostí, Gucci by mělo pokračovat v započatém procesu přechodu na zážitkový prodejní maloobchodní koncept, jakož i technologické inovaci kamenných prodejen prostřednictvím rozšířené a virtuální reality. Klíčem ke snazšímu porozumění spotřebního chování zákazníků, ale i předpovídání nebo vyhodnocování trendů, jsou poté nástroje pro analýzu dat, díky nimž lze provést marketingovou optimalizaci a poskytnout zákazníkům nadstandardní a personalizované služby, které od luxusních značek očekávají a vyžadují. Mimo to by se Gucci mělo také zaměřit na implementaci doposud nevyužitých marketingových kanálů a nástrojů, pomocí nichž může oslovit nová publika nebo upevnit vztahy s těmi stávajícími. Již dříve oznámený záměr navrátit se pouze ke dvěma módním přehlídkám ročně, a omezit tak excesivní spotřebu a výrobu v souladu s deklarovanými firemními hodnotami a praktikami této luxusní značky, zase nabízí ojedinělou příležitost, jak vytvořit alternativu zastaralého systému a zároveň si získat přízeň environmentálně uvědomělých zákazníků z řad mladších generací spotřebitelů – generace Y a generace Z. S tím koresponduje i snaha Gucci o vývoj nových udržitelných materiálů, jako kupříkladu veganské kůže (Business of Fashion, 2021c). Příležitost, jak oslovit nová publika, rovněž tkví v navazování partnerství s dalšími luxusními a ne-luxusními značkami, popřípadě rozvoji marginálních produktových řád jako domácí luxusní vybavení, hodinky a šperky nebo kosmetika. Vzhledem k demografickým a ekonomickým trendům současnosti však největší příležitost nepochybně spočívá v expanzi na asijsko-pacifický trh a uspokojení vzkvétající poptávky čínských spotřebitelů.

S tou se ovšem také pojí hrozba padělání výrobků, jež byla převážně v minulosti důvodem liknavé penetrace čínského trhu. Další hrozbou, ačkoliv málo pravděpodobnou, je poté vstup nové konkurence na trh s osobním luxusním zbožím. Z pozice Gucci ztěží ovlivnitelná, avšak potenciálně nebezpečná, je hrozba vypuknutí ekonomické recese nebo geopolitického konfliktu. Předejít nelze ani případnému narušení dodavatelského řetězce v důsledku extrémních změn počasí, jež může vést k nedostupnosti některých klíčových materiálů a surovin jako bavlny nebo hedvábí, což ve výsledku pouze podtrhuje důležitost vývoje nových udržitelných materiálů a udržitelnosti provozu a výroby obecně. Trvalou hrozbou je pošramocení reputace Gucci následkem kontroverze, ztráta image jedinečnosti a vzácnosti a zejména nutnost vlastní reinvence kvůli měnícím se módním cyklům, která s sebou nese inherentní risk a potenciál pro komerční neúspěch. V neposlední řadě poté hrozbu představuje i hyperkonkurenční prostředí na trhu s nemovitostmi, jež nutí luxusní značky k dlouhodobým pronájmům za účelem udržení strategicky výhodných lokalit.

SILNÉ STRÁNKY:	SLABÉ STRÁNKY:
(S1) efektivní digitální strategie – loajální zapojené publikum **(S2)** globální pokrytí trhu (554 kamenných prodejen po celém světě) **(S3)** historie a globální renomé – italská řemeslná tradice **(S4)** nezávisle spravovaný e-commerce – plná kontrola nad daty **(S5)** patřičně integrovaná omnichannel strategie **(S6)** rezonance u mladších generací spotřebitelů – generace Y a Z (silné postavení značky vzhledem k prognózám vývoje trhu) **(S7)** status kulturního tvůrce pramenící z firemních hodnot a praktik **(S8)** vysoká hodnota značky – 1. nejhodnotnější italská značka a 56. nejhodnotnější globální značka v roce 2021	**(W1)** nákladnost finančních investic vynaložených na přizpůsobení se novým vzorcům spotřebního chování a souvisící proměnu trhu (implementace nových technologií, udržitelnost provozu, transformace kamenných prodejen) **(W2)** neúspěch v rámci probíhající konsolidace v odvětví osobního luxusního zboží – nedávný nezdar v akvizici konglomerátu luxusních značek Richemont **(W3)** nutnost racionalizace velkoobchodních distribučních cest **(W4)** zaostávání za konkurencí na americkém, čínském a japonském trhu co do objemu online vyhledávání **(W5)** závislost na nákupním turismu v Evropě
PŘÍLEŽITOSTI:	**HROZBY:**
(O1) důraz na zážitkový prodejní maloobchodní koncept **(O2)** expanze na asijsko-pacifický trh – offline i online (Čína) **(O3)** implementace doposud nevyužitých marketingových kanálů a nástrojů (livestreaming, NFT, společenské nakupování) **(O4)** navazování partnerství s luxusními a ne-luxusními značkami **(O5)** návrat k dvěma módním přehlídkám ročně – omezení excesivní výroby v souladu s firemními hodnotami a praktikami **(O6)** rozvoj marginálních produktových řad (kosmetika, šperky) **(O7)** technologické inovace (analytické nástroje, AR, VR) **(O8)** vývoj nových udržitelných materiálů (veganská kůže)	**(T1)** hrozba ekonomická recese nebo geopolitického konfliktu **(T2)** konkurence na trhu s nemovitostmi – nutnost dlouhodobých pronájmů nebo risk ztráty strategicky výhodných lokalit **(T3)** kontroverze – pošramocení reputace **(T4)** narušení dodavatelského řetězce v důsledku extrémních změn počasí – nedostupnost klíčových materiálů a surovin **(T5)** nutnost vlastní reinvence kvůli měnícím se módním cyklům **(T6)** obavy z možného padělání zboží na asijsko-pacifickém trhu **(T7)** vstup nové konkurence na trh **(T8)** ztráta image jedinečnosti a vzácnosti

Tabulka č. 2: SWOT analýza Gucci [zdroj: autor]

14.1. IFE matice

IFE matice je nástroj navazující na SWOT analýzu, jenž sumarizuje a ohodnocuje silné stránky (*strengths*) a slabé stránky (*weaknesses*) značky, to jest její interní faktory, a představuje východisko pro formulaci strategického záměru. Intuitivně přiřazená váha ke každému internímu faktoru indikuje jeho důležitost v rozmezí od 0,0 (zcela nedůležité) do 1,0 (nejdůležitější) a součet všech individuálních vah interních faktorů musí být roven 1,0. Míra důležitosti se odvíjí od situace v odvětví, v němž daná značka působí. Intuitivně přiřazená hodnota ke každému internímu faktoru indikuje, zdali se jedná o hlavní slabou stránku (1), vedlejší slabou stránku (2), vedlejší silnou stránku (3) nebo hlavní silnou stránku (4). Míra závažnosti se poté odvíjí od situace v dané značce. Výsledek je součtem vážených skóre interních faktorů vypočítaných jako součin jim přiřazených vah a hodnot v rozmezí od 1,0 (nejslabší interní prostředí) do 4,0 (nejsilnější interní prostředí), přičemž průměrný výsledek činí 2,5 (David, 2010, s. 122–123).

Výsledné skóre 3,42 značí, že Gucci má silné interní prostředí, v němž hlavní silné stránky tvoří jeho rezonance u mladších generací spotřebitelů – generace Y a generace Z a efektivní digitální strategie v kombinaci s patřičně integrovanou omnichannel strategií. Jedinou hlavní slabou stránkou je poté jeho závislost na nákupním turismu v Evropě.

INTERNÍ FAKTOR:	VÁHA:	HODNOTA:	SKÓRE:
S1	0,13	4	0,52
S2	0,11	4	0,44
S3	0,04	3	0,12
S4	0,10	4	0,40
S5	0,13	4	0,52
S6	0,16	4	0,64
S7	0,07	4	0,28
S8	0,06	3	0,18
W1	0,01	2	0,02
W2	0,04	2	0,08
W3	0,02	2	0,04
W4	0,05	2	0,10
W5	0,08	1	0,08
CELKEM:	**1,00**		**3,42**

Tabulka č. 3: IFE matice Gucci [zdroj: autor]

14.2. EFE matice

EFE matice funguje na stejném principu jako IFE matice, pouze místo interních faktorů značky sumarizuje a ohodnocuje ty externí, to jest její příležitosti (*opportunities*) a hrozby (*threats*). Intuitivně přiřazená hodnota ke každému externímu faktoru indikuje, zdali je současná reakce na danou příležitost nebo hrozbu v rámci strategického záměru značky nedostatečná (1), průměrná (2), nadprůměrná (3) nebo výborná (4). Každý externí faktor může poté nabývat přiřazené hodnoty v rozmezí od 1 do 4 (Ibid., 2010, s. 80–81).

Výsledné skóre 3,62 značí, že Gucci účinně využívá existujících příležitostí, jakož i minimalizuje potenciální neblahé dopady existujících hrozeb. S výjimkou hrozby vstupu nové konkurence na trh, jež sama o sobě není příliš pravděpodobná vzhledem k podstatě a specifikám odvětví osobního luxusního zboží, počítá jeho mateřská společnost Kering se všemi výše uvedenými hrozbami ve své komplexní strategii řízení rizik a zároveň v ní předkládá konkrétní návrhy, jak těmto hrozbám zcela předejít, popřípadě alespoň zmírnit jejich možné následky (Kering: Universal Registration Document, 2020, s. 460–494).

EXTERNÍ FAKTOR:	VÁHA:	HODNOTA:	SKÓRE:
O1	0,09	4	0,36
O2	0,13	4	0,52
O3	0,08	3	0,24
O4	0,07	4	0,28
O5	0,03	3	0,09
O6	0,07	3	0,21
O7	0,10	4	0,40
O8	0,03	3	0,09
T1	0,05	3	0,15
T2	0,03	4	0,12
T3	0,08	3	0,24
T4	0,04	4	0,16
T5	0,11	4	0,44
T6	0,02	3	0,06
T7	0,01	2	0,02
T8	0,06	4	0,24
CELKEM:	**1,00**		**3,62**

Tabulka č. 4: EFE matice Gucci [zdroj: autor]

15. PEST analýza

PEST analýza je nástroj pro zhodnocení marketingového makroprostředí optikou politicko-právních (*political-legal*), ekonomických (*economic*), společensko-kulturních (*socio-cultural*) a technologicko-ekologických (*technological-ecological*) faktorů, které působí na značku (Karlíček et al., 2013, s. 35).

Mezi politicko-právní faktory, jež ovlivňují Gucci, patří kromě obecných tendencí a trendů jako ochrana duševního vlastnictví, převážně v kontextu boje proti padělanému zboží, prevence a detekce kybernetických útoků a s nimi souvisící ochrana osobních údajů zákazníků, včetně dodržování korespondujících právních aktů jako GDPR, nebo zavádění protekcionistických opatření v podobě cel nebo kvót jednotlivými státy, rovněž současné konflikty a události. Mezi ty nejpalčivější co do jejich hmatatelného dopadu se řadí Brexit a z něho vyplývající komplikace v logistice, jakož i zrušení možnosti požádat o navrácení 20% daně z přidané hodnoty z nákupu pro zákazníky mimo EU (Vogue Business, 2021b), obvinění z porušování lidských práv v souvislosti s nákupem bavlny sesbírané v důsledku nucené práce Ujgurů v čínské autonomní oblasti Sin-ťiang, kvůli němuž se Kering ocitl pod palbou ostré kritiky (Business of Fashion, 2020a), protesty za rasovou spravedlnost zaštiťované hnutím Black Lives Matter, jež nabraly na intenzitě po zabití George Floyda v roce 2020, a které mimo jiné vedly ke znovuotevření debat ohledně diverzity a rasismu v rámci módního průmyslu, nebo volatilní geopolitická situace v Hongkongu, donedávna jedné z nejatraktivnějších komerčních lokalit díky svému statusu korporátního daňového ráje, nízkým dovozním clům a oblíbenosti u čínských návštěvníků, jež vedla k citelnému poklesu nákupního turismu (Business of Fashion, 2020c; Vogue Business, 2020e).

S výjimkou běžně se vyskytujících ekonomických jevů jako fluktuace úrokových sazeb nebo volatilita měn se mezi ekonomické faktory ovlivňující Gucci řadí navrácení spotřebitelské důvěry a trhu s osobním luxusním zbožím na úroveň před koronavirovou pandemií v roce 2020 (Altagamma a Bain & Company, 2021, s. 16) nebo prognóza růstu globálního hrubého domácího produktu o přibližně 5,8 % v roce 2021 a o 4,4 % v roce 2022 (OECD Economic Outlook, 2021, s. 12–13), potažmo také prognóza růstu HNWI (High-Net-Worth-Individuals)[4] o 41 % a UHNWI (Ultra-High-Net-Worth-Individuals)[5] o 27 % mezi roky 2020 a 2025 (Knight Frank, 2021, s. 16).

[4] Osoba s čistým jměním ve výši nejméně $1 000 000, včetně hodnoty primární rezidence.
[5] Osoba s čistým jměním ve výši nejméně $30 000 000, včetně hodnoty primární rezidence.

S koronavirovou pandemií v roce 2020 se v rámci společensko-kulturních faktorů ovlivňujících Gucci rovněž pojí změna životního stylu jeho zákazníků, konkrétně jejich vyšší citlivost na neetické chování, vyšší důraz na zážitkový aspekt luxusu nebo více času stráveného doma v důsledku home office a obecně přehodnocení podoby práce. Mimo to musí Gucci počítat i s nástupem mladších generací kulturně senzitivních zákazníků, kteří se vyznačují příznačnými hodnotami a praktikami, jako kupříkladu boj za LGBT+ práva, bourání genderových stereotypů nebo ohleduplnost k životnímu prostředí, novými vzorci spotřebního chování – charakteristickými nejen pro generaci Y a generaci Z – v podobě komunikace na sociálních sítích, přeprodeje luxusního zboží nebo specifických postupů jako showrooming a webrooming, popřípadě i trendem rozmanitosti, rovnosti a inkluze. V neposlední řadě nelze opomenout ani vzkvétající poptávku čínských spotřebitelů, úzce spjatou s tamějším demografickým a ekonomickým vývojem, v jehož důsledku by mohl jejich podíl na trhu s osobním luxusním zbožím vystoupat až na 45 % v roce 2025.

Co se týče technologicko-ekologických faktorů, jež ovlivňují Gucci, prominentní roli hrají zejména raketový vzestup e-commerce a technologické inovace prostřednictvím analytických nástrojů nebo rozšířené a virtuální reality, proměna komunikace co do její podoby a role s ústupem tradičních mediálních kanálů na úkor těch moderních, ale také boom odložitelných plateb, známých spíše pod anglickým názvem „buy now, pay later“ (Business of Fashion, 2020b), nebo předplatitelských služeb k pronájmu luxusního zboží, do jedné z nichž – Cocoon – Kering jakožto mateřská společnost Gucci investoval v roce 2021 (Business of Fashion, 2021e). Vysoké urgenci se poté těší environmentální regulace jako G7 Fashion Pact, vzniklý z popudu francouzského prezidenta Emmanuela Macrona a řízený François-Henri Pinaultem, současně vlastníkem i výkonným ředitelem Keringu, jehož cílem je kromě dosažení uhlíkové neutrality celková transformace odvětví osobního luxusního zboží skrze udržitelnost spotřeby a výroby, což mimo jiné zahrnuje také snahu o vývoj nových udržitelných materiálů, jako kupříkladu již výše uvedené veganské kůže.

POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY:	EKONOMICKÉ FAKTORY:
(P1) Black Lives Matter – rasová spravedlnost **(P2)** Brexit – dopady (logistika, zrušení možnosti požádat o vrácení 20% daně z přidané hodnoty z nákupu pro zákazníky vně EU) **(P3)** Hongkong – vydávací zákon a zákon o národní bezpečnosti (citelný pokles nákupního turismu v důsledku demonstrací) **(P4)** kyberbezpečnost a ochrana osobních údajů zákazníků (GDPR) **(P5)** ochrana duševního vlastnictví (boj proti padělanému zboží) **(P6)** porušování lidských práv (nákup bavlny sesbírané v důsledku nucené práce Ujgurů v čínské autonomní oblasti Sin-ťiang) **(P7)** protekcionistická opatření (cla, kvóty)	**(E1)** fluktuace úrokových sazeb **(E2)** návrat spotřebitelské důvěry na úroveň před koronavirovou pandemií v roce 2020 v důsledku pokračující vakcinace **(E3)** prognóza navrácení trhu s osobním luxusním zbožím na úroveň před koronavirovou pandemií v roce 2020 mezi H1 a H2 2022 **(E4)** prognóza růstu globálního HDP o 5,8 % v roce 2021 a o 4,4 % v roce 2022 – vyšší diskreční příjem **(E5)** prognóza růstu HNWI (High-Net-Worth-Individuals) o 41 % a UHNWI (Ultra-High-Net-Worth-Individuals) o 27 % mezi roky 2020 a 2025 **(E6)** volatilita měn (americký dolar, čínský jüan, euro, japonský jen)
SPOLEČENSKO-KULTURNÍ FAKTORY:	**TECHNOLOGICKO-EKOLOGICKÉ FAKTORY:**
(S1) nástup mladších generací kulturně senzitivních zákazníků – příznačné hodnoty a praktiky (boj za LGBT+ práva, bourání genderových stereotypů, ohleduplnost k životnímu prostředí) **(S2)** nové vzorce spotřebního chování (komunikace na sociálních sítích, přeprodej luxusního zboží, showrooming/webrooming) **(S3)** trend rozmanitosti, rovnosti a inkluze **(S4)** vzkétající poptávka čínských spotřebitelů po luxusním zboží (45% podíl na trhu s osobním luxusním zbožím v roce 2025) **(S5)** změna životního stylu po koronavirové pandemii v roce 2020 (vyšší citlivost na neetické chování, vyšší důraz na zážitkový aspekt luxusu, více času stráveného doma v důsledku home office a obecně přehodnocení podoby práce)	**(T1)** boom odložených plateb („buy now, pay later“) **(T2)** environmentální regulace (G7 Fashion Pact) – snaha o dosažení uhlíkové neutrality a transformace odvětví osobního luxusního zboží skrze udržitelnost spotřeby a výroby **(T3)** proměna komunikace co do její podoby a role s ústupem tradičních mediálních kanálů na úkor těch moderních **(T4)** pronájem luxusního zboží prostřednictvím předplatitelských služeb (Cocoon – investice Keringu v roce 2021) **(T5)** raketový vzestup e-commerce **(T6)** technologické inovace (analytické nástroje, AR, VR) **(T7)** vývoj nových udržitelných materiálů (veganská kůže)

Tabulka č. 5: PEST analýza Gucci [zdroj: autor]

Závěr

Cílem této bakalářské práce – koncipované jako případová studie – bylo provést analýzu luxusního marketingu Gucci a na jejích výsledcích ilustrovat, jakým způsobem se mu podařilo od roku 2015, s nástupem dua Alessandro Michele a Marco Bizzarri, uspět na trhu, a jaký dopad na něj měla koronavirová pandemie v roce 2020.

Za svůj úspěch na trhu Gucci vděčí kromě jedinečného maximalistického vzhledu svých kolekcí plných nostalgie a popkulturních odkazů, které mezi spotřebiteli vzbudily zájem tím, že nabídly odlišný úhel pohledu i možnost eskapismu, především správnému načasování a vystihnutí ducha doby. Gucci totiž ve správný okamžik rozpoznalo čím dále tím více rostoucí touhu po autentičnosti, čitelnosti a transparentnosti, zejména ze strany mladších generací spotřebitelů – generace Y a generace Z, stejně jako příznačné hodnoty a praktiky, jež vyznávají, a rozhodlo se je integrovat do své nově se rodící firemní kultury, ukončivši přitom dlouhotrvající status quo korporátní neutrality tím, že místo něj zaujalo jednoznačných stanovisek k mnohým politickým a společenským otázkám, v důsledku čehož nejenomže přesáhlo status pouhé luxusní značky, a stalo se tak kulturním tvůrcem, ale zároveň nabylo na popularitě mezi nimi, což se zákonitě promítlo i do jeho rostoucích tržeb.

Přinejmenším stejně prominentní roli poté sehrála také jeho schopnost promptně se adaptovat na aktuální trendy na trhu, zejména proměnu komunikace co do její podoby a role s ústupem tradičních mediálních kanálů na úkor těch moderních, v důsledku čehož začalo Gucci systematicky zvyšovat své výdaje na digitální marketing, převážně sociální sítě, jakožto integrální součást vlastní omnichannel strategie. Budováním dlouhodobých hlubokých vztahů se zákazníky prostřednictvím navazování dialogů s nimi, vyprávěním příběhů odrážejících její deklarované firemní hodnoty, umožňujících jak ztotožnění s ní, tak podobně orientovanými spotřebiteli, a zprostředkujících neobyčejné zážitky, tím vším v kombinaci s pravidelným sdílením vizuálně pohlcujícího obsahu zveřejňovaného skrze rozmanité formáty a podněcujícího k interakci, často umocněné zapojením ambasadorů z řad celebrit a influencerů, se této luxusní značce podařilo vybudovat loajální publikum, jež tvoří základ jejího úspěchu v online prostoru.

Na stejné bázi poté Gucci do své omnichannel strategie integrovalo i e-commerce, využívavši k tomu uživatelsky přívětivé webové stránky lokalizované do několika cizích jazyků, obohacené o interaktivní média a optimalizované pro telefonní zařízení, jež díky svým funkcionalitám nejen slouží jako ideální nástroj storytellingu, ale i zprostředkovává neobyčejné zážitky v podobě multisenzorického potěšení. Svou nabídkou personalizace produktů a služeb využívající rozšířené a virtuální reality Gucci zase propojilo digitální a fyzické nákupní prostředí, poskytnuvši přitom zákazníkům pocit jedinečnosti, a logicky tak prohlubivši jejich vztah. Digitální strategie Gucci se však neomezuje pouze na vlastní e-commerce, nýbrž rovněž zahrnuje navazování spoluprací s dalšími online platformami, ať v důsledku nových vzorců spotřebního chování jako přeprodeje a trendu udržitelnosti módy nebo vzkvétající poptávky čínských spotřebitelů.

Ačkoliv Gucci s nástupem dua Bizzarri–Michele pokračovalo v budování dalších kamenných prodejen, tempo jejich růstu se v porovnání s předchozími lety signifikantně zpomalilo, soustředivši se místo toho spíše na implementaci nových in-store technologií do těch již stávajících v kombinaci s jejich holistickou transformací na jakási neobyčejná zážitková prostředí; proces, na který tato luxusní značka navázala představením nového konceptu pop-up prodejen s cílem uspokojit neutuchající touhu zákazníků po jedinečných produktech, službách a zážitcích.

V důsledku koronavirové pandemie v roce 2020 došlo k logickému meziročnímu propadu tržeb Gucci kvůli prozatimnímu uzavření jeho kamenných prodejen, odhalivši přitom jeho největší slabinu: závislost na nákupním turismu v Evropě. Tuto skutečnost potvrzuje i meziroční nárůst jeho tržeb o 25 % v prvním čtvrtletí (Q1) roku 2021, výlučně poháněný robustním oživením na asijsko-pacifickém a severoamerickém trhu a souběžně brzděný setrvačným propadem na evropském trhu následkem přetrvávajících cestovních restrikcí (Kering: First-Quarter Revenue, 2021, s. 4–9). Příležitostí, jež tkví v této krizi a jíž by se Gucci mělo chopit, je tak snaha přilákat tuzemské zákazníky, na které jakoby v posledních letech trochu zapomnělo na úkor těch zahraničních. Negativní dopad měla koronavirová pandemie v roce 2020 i na Earned Media Value (EMV) této luxusní značky kvůli pozastavení jejích marketingových aktivit. Vyjma ojedinělých případů jako Bottega Veneta nebo Prada se však jedná o univerzální jev vyskytující se napříč celým odvětvím osobního luxusního zboží. Navzdory tomu si však Gucci uhájilo v této metrice své první místo, a dokonce opanovalo Lyst Index nejžhavějších módních značek jak v posledním čtvrtletí (Q4) roku 2020, tak prvním čtvrtletí (Q1) roku 2021 (Lyst Index, 2021).

V neposlední řadě poté koronavirová pandemie v roce 2020 rovněž akcelerovala prodej osobního luxusního zboží online, urychlivši již tak raketový vzestup e-commerce v posledních letech a potvrdivši nutnost provozovat omnichannel strategie a pokračovat v racionalizaci velkoobchodních distribučních cest; trendy, které budou i nadále formovat vývoj luxusního marketingu.

Chystajíc se letos na oslavu 100. výročí od svého založení, Gucci nesmí za žádnou cenu usnout na vavřínech a musí nadále pokračovat v inovacích prostřednictvím doposud nevyužitých marketingových kanálů a nástrojů jako livestreaming, jenž zejména v Číně zažívá nebývalý boom (Vogue Business, 2020a), společenské nakupování na sociálních sítích jako Instagram nebo v rámci užšího propojení s uměním třeba NFT[6], jehož první takovýto exemplář v podobě virtuálních tenisek uvedlo na trh v roce 2021 ve spolupráci s technologickou společností Wanna (Business of Fashion, 2021b). Očekávat lze rovněž navazování partnerství s dalšími luxusními a ne-luxusními značkami po vzoru kolaborace s The North Face, což potvrdila i první kolekce po dřívějším oznámení Gucci navrátit se ke dvěma módním přehlídkám ročně, jejíž publikum bylo svědkem jakéhosi „hackingu" Balenciagou, v odvětví osobního luxusního zboží víceméně nevídaného počinu, a která dost možná naznačila příchod nové kreativní éry (Vogue Business, 2021a). Celkem vzato, Gucci má před sebou nelehký úkol: diverzifikovat své portfolio produktů a služeb natolik, aby dokázalo zaujmout demograficky i geograficky odlišné segmenty zákazníků, uchovat si jejich věrnost tváří v tvář rapidně se měnícím trendům a neutuchající touze po novotě a vyhnout se dalším faux pas jako v případě nedávné kontroverze ohledně blackface, jež mají sílu podkopat pečlivě kultivovanou image této luxusní značky.

[6] Jedinečná digitální aktiva fungující na principu blockchainu, to jest jakési distribuované decentralizované databáze, zastupující skutečné objekty jako hudbu, obrázky nebo videa, souhrnně označované jako digitální umění.

Summary

The objective of this bachelor's thesis – designed as a case study – was to conduct an analysis of Gucci's luxury marketing in order to illustrate how the luxury brand has managed to succeed in the market since 2015, following the appointment of Alessandro Michele and Marco Bizzarri, as well as to ascertain the extent to which the coronavirus pandemic in 2020 impacted it.

Apart from the unique maximalist aesthetics of its collections filled with nostalgia and pop-culture references that proved to be an instant hit amongst consumers by offering them a different point of view and tapping into their need for escapism, Gucci primarily owes its success to being able to capture the zeitgeist of the late 2010s. In fact, Gucci was one of the first luxury brands to take notice of the desire for authenticity and transparency, especially coming from the younger generations of consumers, namely Generation Y and Generation Z, as well as the distinctive values and practices they adhere to, and decided to integrate them into its nascent corporate culture, ending the long-standing status quo of corporate neutrality by taking a clear stand on political and social issues, transcending the role of a mere luxury brand as a result, and thus not only becoming a culture maker but also gaining in popularity, which directly translated into an increase in its revenue.

At least as important of a role was played by Gucci's ability to promptly adapt to topical market trends, particularly the shift in communication in terms of its form and role as a result of the ongoing decline of traditional media channels at the expense of modern ones, prompting the luxury brand to systematically increase its digital marketing spend, especially in social media, as an integral part of its omnichannel strategy. By establishing long-term close relationships with its customers by means of engaging them in dialogue, creating narratives reflective of its corporate values that enable them to identify with both the luxury brand as well as other like-minded consumers, and delivering unique customer experiences, along with regular social media posting of visually immersive content via different formats with the intention of boosting engagement, often amplified by the use of celebrities and influencers as brand ambassadors, Gucci managed to establish a loyal audience that constitutes the foundation of its success online.

Similarly, Gucci also integrated e-commerce into its omnichannel strategy, using a customer-friendly website localized into other languages, enriched by interactive media and fully optimized for mobile devices, serving thanks to its features not only as an ideal storytelling tool but also delivering unique customer experiences by way of multisensory pleasure. Furthermore, by offering personalized products and services that use augmented and virtual reality, Gucci merged digital and physical retail into one, providing customers with a sense of uniqueness as well as deepening the connection between them. However, Gucci's digital strategy is not limited to its e-commerce but includes forming partnerships with other online platforms, whether it be due to new patterns of consumer behavior such as consignment and sustainable fashion or the flourishing demand of Chinese consumers.

Although Gucci, following the appointment of the Bizzarri-Michele duo, kept on building new brick and mortar stores, the pace of their growth had significantly slowed down in comparison to previous years, focusing rather on the implementation of modern in-store technologies into the already existing ones in addition to holistically transforming them into unique experiential spaces; a process that was followed up by the luxury brand's introduction of a new pop-up store concept intended to satisfy the customers' unceasing desire for unique products, services and experiences.

As a result of the coronavirus pandemic in 2020, Gucci's revenue suffered a logical decline on a comparable basis due to the temporary closure of its brick and mortar stores, inadvertently revealing its biggest weakness: the dependence on travel retail in Europe. This fact was further confirmed by the 25% year-over-year increase in its revenue in the first quarter (Q1) of 2021, driven exclusively by the robust recovery in the Asia-Pacific and North America market whilst simultaneously hindered by the continuing decline in the Europe market amid the persisting travel restrictions imposed to prevent the spread of the disease (Kering: First-Quarter Revenue, 2020, s. 4–9). Gucci ought to seize upon the presented opportunity here and try to attract more local customers who seem to have been somewhat forgotten in recent years at the expense of foreign ones. In addition, the coronavirus pandemic in 2020 had a negative impact on its Earned Media Value (EMV) as a consequence of the luxury brand's halt in promotional activities. However, with the exception of luxury brands such as Bottega Veneta or Prada, this was an across-the-board occurence in the personal luxury goods industry. Nevertheless, Gucci maintained its first place in the rankings and even topped the Lyst Index of the hottest brands in fashion for the last quarter (Q4) of 2020 as well as the first quarter (Q1) of 2021 (Lyst Index, 2021).

Last but not least, the coronavirus pandemic in 2020 also accelerated the online sale of personal luxury goods, expediting even further what had already been a meteoric rise of e-commerce in recent years and substantiating the essentiality of the omnichannel approach as well as the continuation of wholesale rationalization; trends that will continue to shape the future of luxury marketing.

As Gucci gears up to celebrate its 100th anniversary this year, it cannot rest on its laurels and instead must continue to innovate, exploring previously untapped marketing channels and tools such as livestreaming that is currently experiencing an unprecedented boom in China (Vogue Business, 2020a), social shopping on social media platforms like Instagram or, given the ongoing artification of luxury brands, NFTs[7], the first example of such art introduced by Gucci being the digital sneakers launched in 2020 in partnership with the technology company Wanna (Business of Fashion, 2021b). Following the recent partnership with The North Face, it is only to be expected of Gucci to carry on with such collaborative efforts in the future with both luxury and non-luxury brands alike, as already evinced by its first collection after the luxury brand's earlier announcement to scale back the rhythm of its fashion shows to two per year, whose audience was witness to Gucci's "hacking" of Balenciaga, virtually a never-before-seen feat in the personal luxury goods industry, potentially signalling the arrival of a new creative era (Vogue Business, 2021a). All things considered, Gucci is currently facing a crucial challenge: it needs to diversify its product and service portfolio enough to appeal to demographically and geographically heterogenous customer segments, preserve their loyalty in the face of rapidly changing trends as well as their ever-present desire for novelty and avoid commiting further faux pas similar to the recent blackface controversy, given their power to damage the luxury brand's carefully built image.

[7] Non-fungible digital assets operating on the basis of blockchain, i.e., a distributed decentralized ledger, and representing real-world objects such as music, images and videos, collectively referred to as digital art.

Seznam použité literatury a zdrojů

ADAMS, William Howard, 2012. *On Luxury: A Cautionary Tale: A Short History of the Perils of Excess from Ancient Times to the Beginning of the Modern Era*. Dulles, VA: Potomac Books. ISBN 978-1-61234-417-1.

AIOLFI, Simone a Edoardo SABBADIN, 2019. Fashion and New Luxury Digital Disruption: The New Challenges of Fashion between Omnichannel and Traditional Retailing. *International Journal of Business and Management*. 14(8), 41-51. ISSN 1833-3850.

ANDERSSON, Torsten J., 1971. *Polis and Psyche: A Motif in Plato's Republic*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis. Studia Graeca et Latina Gothoburgensia XXX.

ARMITAGE, John a Joanne ROBERTS, 2016. *Critical Luxury Studies: Art, Design, Media*. Edinburgh: Edinburgh University Press. ISBN 978-1-4744-0261-3.

ARVIDSSON, Adam, 2011. Branding. In: SOUTHERTON, Dale. *Encyclopedia of Consumer Culture*. Thousand Oaks: SAGE Publications. 109-117. ISBN 978-0-8728-9601-7.

ASHLEY-COOPER, Anthony, 3rd Earl of Shaftesbury, 1711. *Characteristicks of Men, Manners, Opinions, Times*. [s.n.].

BAGWELL, Laurie Simon a B. Douglas BERNHEIM, 1996. Veblen Effects in Theory of Conspicuous Consumption. *The American Economic Review*. 86(3), 349-373. ISSN 0002-8282.

BATAT, Wided, 2019. *The New Luxury Experience: Creating the Ultimate Customer Experience*. Cham: Springer Nature. ISBN 978-3-030-01670-8.

BAUDRILLARD, Jean, 1996. *The System of Objects*. Translated by James BENEDICT. London: Verso. ISBN 978-1-85984-943-9.

BECKER, Kip, Jung Wan LEE a Helena NOBRE, 2018. The Concept of Luxury Brands and the Relationship between Consumer and Luxury Brands. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 5(3), 51-63. ISSN 2288-4637.

BELK, Russell W., 1985. Materialism: Trait Aspects of Living in the Material World. *Journal of Consumer Research*. 12(3), 265-280. ISSN 0093-5301.

BELK, Russell W., 1988. Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*. 15(2), 139-168. ISSN 0093-5301.

BERRY, Christopher J., 1994. *The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-45448-3.

BERTHON, Pierre, Leyland PITT, Michael PARENT a Jean-Paul BERTHON, 2009. Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand. *California Management Review*. 52(1), 45-66. ISSN 0008-1256.

BOURDIEU, Pierre, 1993. *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. New York: Columbia University Press. ISBN 978-0-231-08287-7.

BRINK, C. O. a F. W. WALBANK, 1954. The Construction of the Sixth Book of Polybius. *The Classical Quarterly*. 4(3/4), 97-122. ISSN 0009-8388.

BROCK, Timothy C., 1968. Implications of Commodity Theory for Value Change. In: GREENWALD, Anthony G., Timothy C. BROOK a Thomas M. OSTROM. *Psychological Foundations of Attitudes*. New York: Academic Press. 243-275. ISBN 978-0-123-00750-6.

BROWN, John, 1757. *An Estimate of the Manners and Principles of the Times*. London: L. Davis and C. Reymers.

CASTILLAN, Laurie, Carole CHHEANG, Caroline DENOUX, Céline FERRENBACH, Caroline GÉRARD, Evelyne HUA, Julia VAN HOLT a Ivan COSTE MANIÈRE, 2017. Online Luxury: The Code Breakers of a Traditional Sector. *Procedia Computer Science*. 122, 579-586.

CICERO, 1913. *On Duties (De Officiis)*. Translated by Walter MILLER. Cambridge, MA: Harvard University Press. Loeb Classical Library 30, Cicero Volume XXI.

CICERO, 1914. *On Ends (De Finibus*). Translated by H. RACKHAM. Cambridge, MA: Harvard University Press. Loeb Classical Library 40, Cicero Volume XVII.

CICERO, 1927. *Tusculan Disputations (Tusculanae Disputationes)*. Translated by J. E. KING. Cambridge, MA: Harvard University Press. Loeb Classical Library 141, Cicero Volume XVIII.

CICERO, 1976. *Against Catiline 1–4, In Defense of Lucius Licinius Murena, In Defense of Publius Cornelius Sulla, In Defense of Lucius Valerius Flaccus (In Catilinam I–IV, Pro Murena, Pro Sulla, Pro Flacco)*. Translated by C. MACDONALD. Cambridge, MA: Harvard University Press. Loeb Classical Library 324, Cicero Volume X.

CLOUTIER, David, 2015. *The Vice of Luxury: Economic Excess in a Consumer Age*. Washington, D.C.: Georgetown University Press. ISBN 978-1-62616-270-9.

COVA, Bernard, 1996. The Postmodern Explained to Managers: Implications for Marketing. *Business Horizons*. 39(6), 15-23. ISSN 0007-6813.

CUNNINGHAM, Andrew S., 2005. David Hume's Account of Luxury. *Journal of the History of Economic Thought*. 27(3), 231-250. ISSN 1053-8372.

CURRAH, Andrew, 2003. The Virtual Geographies of Retail Display. *Journal of Consumer Culture*. 3(1), 5-37. ISSN 1469-5405.

DALL'OLMO RILEY, Francesca a Caroline LACROIX, 2003. Luxury Branding on the Internet: Lost Opportunity or Impossibility? *Marketing Intelligence & Planning*. 21(2), 96-104. ISSN 0263-4503.

DAVID, Fred R., 2010. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Thirteenth Edition. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-612098-8.

DEWEESE-BOYD, Ian a Margaret DEWEESE-BOYD, 2017. The Healthy City Versus the Luxurious City in Plato's Republic: Lessons About Consumption and Sustainability for a Globalizing Economy. *Contemporary Justice Review*. 10(1), 115-130. ISSN 1028-2580.

DONZÉ, Pierre-Yves, 2018. The Birth of Luxury Big Business: LVMH, Richemont and Kering. In: DONZÉ, Pierre-Yves a Rika FUJIOKA. *Global Luxury: Organizational Change and Emerging Markets since the 1970s*. Cham: Palgrave Macmillan. 19-38. ISBN 978-981-10-5235-4.

DORTER, Kenneth, 2005. *The Transformation of Plato's Republic*. Lanham, MD: Lexington Books. ISBN 978-0-7391-1187-1.

DUBOIS, Bernard a Claire PATERNAULT, 1995. Observations: Understanding the World of International Luxury Brands: The "Dream Formula". *Journal of Advertising Research*. 35(4), 69-76. ISSN 0021-8499.

EARL, D. C., 1961. *The Political Thought of Sallust*. Cambridge: Cambridge University Press.

EDWARDS, Catharine, 1993. *The Politics of Immorality in Ancient Rome*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-40083-1.

FENDT, Gene, 2014. *Comic Cure for Delusional Democracy: Plato's Republic*. Lanham, MD: Lexington Books. ISBN 978-0-7391-9390-7.

FERGUSON, Adam, 1767. *An Essay on the History of Civil Society*. Dublin: Boulter Grierson.

FIONDA, Antoinette M. a Christopher M. MOORE, 2009. The Anatomy of the Luxury Brand. *Journal of Brand Management*. 16(5/6), 347-363. ISSN 1350-231X.

FLAVIÁN, Carlos, Raquel GURREA a Carlos ORÚS, 2020. Combining Channels to Make Smart Purchases: The Role of Webrooming and Showrooming. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 52, 1-11. ISSN 0969-6989.

GROTH, John C. a Stephen W. MCDANIEL, 1993. The Exclusive Value Principle: The Basis for Prestige Pricing. *Journal of Consumer Marketing*. 10(1), 10-16. ISSN 0736-3761.

GURZKI, Hannes, 2020. *The Creation of the Extraordinary: Perspectives on Luxury*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-29537-0.

GUTSATZ, Michel a Gilles AUGUSTE, 2013. *Luxury Talent Management: Leading and Managing a Luxury Brand*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-27066-5.

HIRSCHMAN, Albert O., 1997. *The Passions and the Interests: Political Arguments for Capitalism before Its Triumph*. Twentieth Anniversary Edition. Princeton, NJ: Princeton University Press. ISBN 978-0-691-04214-5.

HIRSCHMAN, Elizabeth C. a Morris B. HOLBROOK, 1982. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*. 46(3), 92-101. ISSN 0022-2429.

HOBBS, Angela, 2000. *Plato and the Hero: Courage, Manliness and the Impersonal Good*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-41733-4.

HOLMQVIST, Jonas, Carlos DIAZ RUIZ a Lisa PEÑALOZA, 2020. Moments of Luxury: Hedonic Escapism as a Luxury Experience. *Journal of Business Research*. 116, 503-513. ISSN 0148-2963.

HONT, Istvan, 2006. The Early Enlightenment Debate on Commerce and Luxury. In: GOLDIE, Mark a Robert WOKLER. *The Cambridge History of Eighteenth-Century Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press. 379-418. ISBN 978-0-521-37422-4.

HUME, David, 1752a. Of Commerce (O obchodu). In: HUME, David. *Political Discourses*. Edinburgh: R. Fleming. I., 1-22.

HUME, David, 1752b. Of Luxury (O luxusu). In: HUME, David. *Political Discourses*. Edinburgh: R. Fleming. II., 23-40.

CHANDON, Jean-Louis, Gilles LAURENT a Pierre VALETTE-FLORENCE, 2019. Evermore Subjective and Contingent Luxury. *Journal of Business Research*. 102, 245-249. ISSN 0148-2963.

CHEVALIER, Michel a Gérald MAZZALOVO, 2012. *Luxury Brand Management: A World of Privilege*. Second Edition. Singapore: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-17176-9.

CHRISTODOULIDES, George, Nina MICHAELIDOU a Ching Hsing LI, 2009. Measuring Perceived Brand Luxury: An Evaluation of the BLI Scale. *Journal of Brand Management*. 16 (5/6), 395-405. ISSN 1350-231X.

JENNINGS, Jeremy, 2007. The Debate About Luxury in the Eighteenth- and Nineteenth-Century French Political Thought. *Journal of the History of Ideas*. 68(1), 79-105. ISSN 0022-5037.

JIRSA, Jakub, 2013. Spravedlnost a přirozenost v Platónově Ústavě. *Reflexe*. 45, 91-113. ISSN 0862-6901.

KAMRLOVÁ, Helena, 2020. *Bajka o včelách: Bernard Mandeville*. Uherské Hradiště. Středoškolská odborná činnost. Vedoucí práce Petr Machala a Laura Hughes-Onslow.

KAPFERER, Jean-Noël, 2012. Abundant Rarity: The Key to Luxury Growth. *Business Horizons*. 55(5), 453-462. ISSN 0007-6813.

KAPFERER, Jean-Noël a Vincent BASTIEN, 2009a. *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5477-7.

KAPFERER, Jean-Noël a Vincent BASTIEN, 2009b. The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down. *Journal of Brand Management*. 16(5/6), 311-322. ISSN 1350-231X.

KAPFERER, Jean-Noël a Pierre VALETTE-FLORENCE, 2016. Beyond Rarity: The Paths of Luxury Desire: How Luxury Brands Grow Yet Remain Desirable. *Journal of Product & Brand Management*. 25(2), 120-133. ISSN 1061-0421.

KARLÍČEK, Miroslav, Radek TAHAL, Jaroslav DVOŘÁK, David ŘÍHA, Petra PRŮŠOVÁ, Lucie BRICHOVÁ, Iveta HORÁKOVÁ, Petr KRÁL, Martin MACHEK, Michal KUČERA, Zuzana CHYTKOVÁ, Jitka ČERNÁ a Martin SVOBODA, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4208-3.

KASTELY, James L., 2015. *The Rhetoric of Plato's Republic: Democracy and the Philosophical Problem of Persuasion*. Chicago: The University of Chicago Press. ISBN 978-0-226-27862-9.

KELLER, Kevin Lane, 2009. Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding. *Journal of Brand Management*. 16(5/6), 290-301. ISSN 1350-231X.

KO, Eunju, John P. COSTELLO a Charles R. TAYLOR, 2019. What Is a Luxury Brand? A New Definition and Review of the Literature. *Journal of Business Research*. 99, 405-413. ISSN 0148-2963.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2017. *Principles of Marketing*. Seventeenth Edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-22017-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing Management*. Fourteenth Edition. New Jersey: Pearson. ISBN 978-0-13-210292-6.

LANDOW, George P., 2006. *Hypertext 3.0: Critical Theory and New Media in an Era of Globalization*. Third Edition. Baltimore: The Johns Hopkins University Press. ISBN 978-0-8018-8256-2.

LEAVITT, Harold J., 1954. A Note on Some Experimental Findings About the Meanings of Price. *The Journal of Business*. 27(3), 205-210. ISSN 0021-9398.

LEBAN, Marina, Yuri SEO a Benjamin G. VOYER, 2020. Transformational Effects of Social Media Lurking Practices on Luxury. *Journal of Business Research*. 116, 514-521. ISSN 0148-2963.

LEIBENSTEIN, H., 1950. Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand. *The Quarterly Journal of Economics*. 64(2), 183-207. ISSN 0033-5533.

LINTOTT, A. W., 1972. Imperial Expansion and Moral Decline in the Roman Republic. *Historia: Zeitschrift für Alte Geschichte*. 21(4), 626-638. ISSN 0018-2311.

LIVY, 2018. *History of Rome, Volume 11: Books 38-40 (Ab Urbe Condita, Volumen XI: Libri XXXVIII-XL)*. Translated by J. C. YARDLEY. Cambridge, MA: Harvard University Press. Loeb Classical Library 313.

MACKENZIE, George, 1713. *Essays Upon Several Moral Subjects*. London: D. Brown, R. Sare, J. Churchill, J. Nicholson, B. Tooke and G. Strahan.

MALIK, Shushma, 2019. Decadence and Roman Historiography. In: DESMARAIS, Jane a David WEIR. *Decadence and Literature*. Cambridge: Cambridge University Press. 30-46. ISBN 978-1-108-42624-4.

MANDEVILLE, Bernard, 1723. *The Fable of the Bees: Or, Private Vices, Publick Benefits*. Second Edition. London: Edmund Parker.

MAŘÍKOVÁ, Hana, Miloslav PETRUSEK a Alena VODÁKOVÁ, 1996. Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-7184-311-5.

MASON, Roger, 1984. Conspicuous Consumption: A Literature Review. *European Journal of Marketing*. 18(3), 26-39. ISSN 0309-0566.

MCCONNELL, J. Douglas, 1968. The Price-Quality Relationship in an Experimental Setting. *Journal of Marketing Research*. 5(3), 300-303. ISSN 0022-2437.

MELON, Jean-François, 1734. *Essai politique sur le commerce*. [s.n.].

MITCHELL, T. N., 1984. Cicero on the Moral Crisis of the Late Republic. *Hermathena*. 136, 21-41. ISSN 0018-0750.

MONTESQUIEU, 1721. *Lettres persanes, Tome IIè*. Amsterdam: Pierre Brunel.

NUENO, José Luis a John A. QUELCH, 1998. The Mass Marketing of Luxury. *Business Horizons*. 41(6), 61-68. ISSN 0007-6813.

OKONKWO, Uché, 2007. *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-52167-4.

OKONKWO, Uché, 2010. *Luxury Online: Styles, Systems, Strategies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-55536-5.

OPHIR, Adi, 1991. *Plato's Invisible Cities: Discourse and Power in the Republic*. London: Routledge. ISBN 978-0-415-03596-5.

PETRŽELKA, Josef, 1998. Platón o duši. In: MASARYKOVA UNIVERZITA, Filozofická fakulta, Brno. *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity (Studia minora Facultatis philosophicae Universitatis Brunensis)*. Brno: Masarykova Univerzita, Filozofická fakulta. B 45, 47-54. ISSN 0231-7664.

PHAU, Ian a Gerard PRENDERGAST, 2000. Consuming Luxury Brands: The Relevance of the 'Rarity Principle'. *Journal of Brand Management*. 8(2), 122-138. ISSN 1350-231X.

PINI, Fabrizio Maria, 2017. A Narrative Approach to Luxury Brands. In: RIGAUD-LACRESSE, Emmanuelle a Fabrizio Maria PINI. *New Luxury Management: Creating and Managing Sustainable Value Across the Organization*. Cham: Palgrave Macmillan. 69-83. ISBN 978-3-319-41726-4.

PLATÓN, 2001. *Ústava*. 3. vydání. Přeložil František NOVOTNÝ. Praha: Oikoymenh. ISBN 978-80-7298-024-6.

PLINY, 1952. *Natural History, Volume 9: Books 33-35 (Naturalis Historia, Volumen IX: Libri XXXIII-XXXV)*. Translated by H. RACKHAM. Cambridge, MA: Harvard University Press. Loeb Classical Library 394.

PLUTARCH, 1914. *Lives, Volume 2: Themistocles and Camillus, Aristides and Cato Major, Cimon and Lucullus (Vitae Parallelae, Volumen II: Themistocles et Camillus, Aristides et Cato Maior, Cimon et Lucullus)*. Translated by Bernadotte PERRIN. Cambridge, MA: Harvard University Press. Loeb Classical Library 47.

POLYBIUS, 2012. *The Histories, Volume 6: Books 28-39, Fragments (Historiae, Volumen VI: Libri XXVIII-XXXIX, Fragmenta)*. Edited and translated by S. Douglas OLSON. Translated by W. R. PATON. Revised by F. W. WALBANK and Christian HABICHT. Cambridge, MA: Harvard University Press. Loeb Classical Library 161.

PURSHOUSE, Luke, 2006. *Plato's Republic: A Reader's Guide*. London: Continuum. ISBN 978-0-82647-466-7.

QUELCH, John A., 1987. Marketing the Premium Product. *Business Horizons*. 30(3), 38-45. ISSN 0007-6813.

RAO, Akshay R. a Kent B. MONROE, 1989. The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Peceptions of Product Quality: An Integrative Review. *Journal of Marketing Research*. 26(3), 351-357. ISSN 0022-2437.

RICCA, Manfredi a Rebecca ROBINS, 2012. *Meta-Luxury: Brands and the Culture of Excellence*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-349-33301-1.

RICHINS, Marsha L. a Scott DAWSON, 1992. A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation. *Journal of Consumer Research*. 19(3), 303-316. ISSN 0093-5301.

ROSEN, Stanley, 2005. *Plato's Republic: A Study*. New Haven: Yale University Press. ISBN 978-0-300-10962-7.

SAGLIA, Diego, 2011. Luxury and Luxuries. In: SOUTHERTON, Dale. *Encyclopedia of Consumer Culture*. Thousand Oaks: SAGE Publications. 873-877. ISBN 978-0-8728-9601-7.

SALLUST, 2013. *The War with Catiline, The War with Jugurtha (Bellum Catilinae, Bellum Iugurthinum*). Edited by John T. RAMSEY. Translated by J. C. ROLFE. Cambridge, MA: Harvard University Press. Loeb Classical Library 116.

SANTAS, Gerasimos, 2010. *Understanding Plato's Republic*. Chichester: Wiley-Blackwell. ISBN 978-1-4051-2010-4.

SAYERS, Sean, 1999. *Plato's Republic: An Introduction*. Edinburgh: Edinburgh University Press. ISBN 978-0-7486-1188-1.

SEKORA, John, 1977. *Luxury: The Concept in Western Thought, Eden to Smollett*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press. ISBN 978-0-8018-1972-8.

SEO, Yuri a Margo BUCHANAN-OLIVER, 2015. Luxury Branding: The Industry, Trends, and Future Conceptualisations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 27(1), 82-98. ISSN 1355-5855.

SEPE, Giorgia a Alessia ANZIVINO, 2020. Guccification: Redefining Luxury Through Art: The Gucci Revolution. In: MASSI, Marta a Alex TURRINI. *The Artification of Luxury Fashion Brands: Synergies, Contaminations, and Hybridizations*. Cham: Palgrave Macmillan. 89-112. ISBN 978-3-030-26120-7.

SHEPPARD, D. J., 2009. *Plato's Republic*. Edinburgh: Edinburgh University Press. ISBN 978-0-7486-2778-3.

SCHNEIDER, Steven M. a Kirsten A. FOOT, 2005. Web Sphere Analysis: An Approach to Studying Online Action. In: HINE, Christine. *Virtual Methods: Issues in Social Research on the Internet*. Oxford: Berg. 157-170. ISBN 978-1-84520-084-8.

SICARD, Marie-Claude, 2013. *Luxury, Lies and Marketing: Shattering the Illusions of the Luxury Brand*. Translated by Trevor CRIBBEN MERILL. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-26468-8.

SOMBART, Werner, 1913. *Luxus und Kapitalismus*. München und Leipzig: Duncker & Humblot.

STĘPIEŃ, Beata, 2020. *The Value of Luxury: An Emerging Perspective*. Cham: Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-030-51217-0.

TERJANIAN, Anoush Fraser, 2012. *Commerce and Its Discontents in Eighteenth-Century French Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-10700-564-8.

THOMSEN, Thyra Uth, Jonas HOLMQVIST, Sylvia VON WALLPACH, Andrea HEMETSBERGER a Russell W. BELK, 2020. Conceptualizing Unconventional Luxury. *Journal of Business Research*. 116, 441-445. ISSN 0148-2963.

TURUNEN, Linda Lisa Maria, 2018. *Interpretations of Luxury: Exploring the Consumer Perspective*. Cham: Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-319-60869-3.

TYNAN, Caroline, Sally MCKECHNIE a Céline CHHUON, 2010. Co-creating Value for Luxury Brands. *Journal of Business Research*. 63, 1156-1163. ISSN 0148-2963.

VIGNERON, Franck a Lester W. JOHNSON, 2004. Measuring Perceptions of Brand Luxury. *Journal of Brand Management*. 11(6), 484-506. ISSN 1350-231X.

VÖLCKNER, Franziska a Julian HOFMANN, 2007. The Price-Perceived Quality Relationship: A Meta-Analytical Review and Assessment of Its Determinants. *Marketing Letters: A Journal of Research in Marketing*. 18(3), 181-196. ISSN 0923-0645.

VOLTAIRE, 1879. Observations sur MM. Jean Lass, Melon et Dutot sur le commerce, le luxe, les monnaies et les impôts. In: VOLTAIRE. *Œuvres complètes de Voltaire*. Paris: Garnier Frères. Tome 22, 359-370.

WAHNBAECK, Till, 2004. *Luxury and Public Happiness: Political Economy in the Italian Enlightenment*. Oxford: Clarendon Press. ISBN 978-0-199-26983-9.

WEINSTEIN, Joshua I., 2018. *Plato's Threefold City and Soul*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-17016-2.

WHATMORE, Richard, 2013. Luxury, Commerce, and the Rise of Political Economy. In: HARRIS, James A. *The Oxford Handbook of British Philosophy in the Eighteenth Century*. Oxford: Oxford University Press. 575-595. ISBN 978-0-19-954902-3.

WIEDMANN, Klaus-Peter, Nadine HENNIGS a Astrid SIEBELS, 2007. Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework. *Academy of Marketing Science Review*. 11(7), 1-21. ISSN 1526-1794.

WIEDMANN, Klaus-Peter, Nadine HENNIGS a Astrid SIEBELS, 2009. Value-Based Segmentation of Luxury Consumption Behavior. *Psychology & Marketing*. 26(7), 625-651. ISSN 0742-6046.

WIESING, Lambert, 2019. *A Philosophy of Luxury*. Translated by Nancy Ann ROTH. New York: Routledge. ISBN 978-0-367-13840-0.

ZANDA, Emanuela, 2011. *Fighting Hydra-Like Luxury: Sumptuary Regulation in the Roman Republic*. London: Bristol Classical Press. ISBN 978-0-7156-3707-4.

ALTAGAMMA a BAIN & COMPANY, 2020. Altagamma – Bain & Company 2020 Worldwide Luxury Market Monitor. *Altagamma a Bain & Company* [online]. 1-39. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2RuXxTb

ALTAGAMMA a BAIN & COMPANY, 2021. Altagamma – Bain & Company 2021 Luxury Goods Worldwide Market Study, Spring 2021. *Altagamma a Bain & Company* [online]. 1-23. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2RuXxTb

BAIN & COMPANY, 2020. 2019 Luxury Goods Worldwide Market Study: Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods. *Bain & Company* [online]. 1-30. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3hN9BcT

BAIN & COMPANY, 2021. 2020 Luxury Goods Worldwide Market Study: The Future of Luxury: Bouncing Back from COVID-19. *Bain & Company* [online]. 1-30. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3yuhwBX

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), 2020. A New Era and a New Look for Luxury. *Boston Consulting Group* [online]. 1-8. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://on.bcg.com/3jHyK9T

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) a VESTIARE COLLECTIVE, 2019. Why Luxury Brands Should Celebrate the Preowned Boom. *Boston Consulting Group* [online]. 1-7. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://on.bcg.com/3qJmur8

BUSINESS OF FASHION, 2018a. Gucci Plants Its Flag in Soho. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2QAnMqD

BUSINESS OF FASHION, 2018b. Kering to Take Control of E-Commerce, Ending YNAP Partnership. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3wnoHKg

BUSINESS OF FASHION, 2019a. Decoding Gucci's Merchandising Success. *Business of Fashion* [online]. 1–12. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3AsLZRR

BUSINESS OF FASHION, 2019b. Gucci Pulls Sweater Slammed for Resembling Blackface Imagery. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3owB5VK

BUSINESS OF FASHION, 2019c. Gucci Rolls Out New Pop-Up Concept. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3v5mjHS

BUSINESS OF FASHION, 2019d. Luxury's Decade of Change. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2SyY868

BUSINESS OF FASHION, 2020a. Are These Fashions Linked to Forced Labour? Brands Can't Confidently Say No. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3qDqaKS

BUSINESS OF FASHION, 2020b. How the Pandemic Boosted 'Buy Now, Pay Later'. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3dDRXWm

BUSINESS OF FASHION, 2020c. Is This the End of Hong Kong as a Luxury Mecca. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/367T38E

BUSINESS OF FASHION, 2020d. Why Are Brands Advertising on Twitter. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2T2mk17

BUSINESS OF FASHION, 2020e. Why Gucci Is Getting into Resale. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3hBPBKq

BUSINESS OF FASHION, 2021a. Does Kering Need a Major Acquisition? *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2U4icy3

BUSINESS OF FASHION, 2021b. Gucci Is Selling $12 (Virtual) Sneakers. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2RwuH4N

BUSINESS OF FASHION, 2021c. Gucci Joins Fashion's Materials Race. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3jEe8j3

BUSINESS OF FASHION, 2021d. Fashion's Next Big Opportunity in China: Older Shoppers. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3dI9Jrt

BUSINESS OF FASHION, 2021e. Kering Invests in Handbag Subscription Service Cocoon. *Business of Fashion* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3yetH51

BUSINESS OF FASHION, 2021f. The New Four Ps of DTC Marketing. *Business of Fashion* [online]. 1-22. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3AsLZRR

BUSINESS OF FASHION a MCKINSEY & COMPANY, 2020. The State of Fashion 2020 Report: In Troubled Times, Fortune Favours the Bold. *Business of Fashion* [online]. 1-107. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3udSh3v

BUSINESS OF FASHION a MCKINSEY & COMPANY, 2021. The State of Fashion 2021 Report: Finding Promise in Perilous Times. *Business of Fashion* [online]. 1-130. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3c4TFPV

DELOITTE, 2019. Global Powers of Luxury Goods 2019: Bridging the Gap Between the Old and New. *Deloitte* [online]. 1-45. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3u6lYnb

DELOITTE, 2020. Global Powers of Luxury Goods 2020: The New Age of Fashion and Luxury. *Deloitte* [online]. 1-50. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2SkstFr

FASHION NETWORK, 2020. Gucci Makes Major Cuts to Wholesale Network. *Fashion Network* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3jF6Yeb

FASHION NETWORK, 2021. Farfetch and Gucci Reveal Year-Long Collaboration. *Fashion Network* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3f1H7um

FASHIONISTA, 2019. Millennials Bought a Lot of Gucci in 2018. *Fashionista* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3wbpn56

FORWARDPMX, 2020. Luxe 2020 Trend Report: Luxury Brands Online. *ForwardPMX* [online]. 1-37. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2QGhplF

KANTAR BRANDZ, 2021a. Most Valuable Italian Brands 2021. *Kantar* [online]. 1-99. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3wUAu3j

KANTAR BRANDZ, 2021b. Most Valuable Global Brands 2021. *Kantar* [online]. 1-156. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2UrU2xK

KERING, 2018. Crafting Tomorrow's Luxury. *Kering* [online]. 1-57. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3fD4V6R

KERING, 2019. Capital Markets Day: Digital Communications. *Kering* [online]. 1-49. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3yz9Yha

KERING, 2019. Full-Years Results: Webcast. *Kering* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3hcuzkW

KERING, 2020. Financial Document. *Kering* [online]. 1-171. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3fgkLFL

KERING, 2021. Financial Document. *Kering* [online]. 1-177. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3yyURVh

KERING, 2021. First-Quarter Revenue. *Kering* [online]. 1-19. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3x1ZDJb

KERING, 2021. Full-Year Results. *Kering* [online]. 1-39. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3fczXU6

KERING, 2021. Universal Registration Document. *Kering* [online]. 1-530. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3h1Quv9

KNIGHT FRANK, 2021. The Wealth Report. Fifteenth Edition. *Knight Frank* [online]. 1-88. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3qAeRTQ

MCKINSEY & COMPANY, 2018. Luxury in the Age of Digital Darwinism. *McKinsey & Company* [online]. 1-22. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://mck.co/3oHtlQA

MCKINSEY & COMPANY, 2020. A Perspective for the Luxury-Goods Industry During – and After – Coronavirus. *McKinsey & Company* [online]. 1-6. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://mck.co/3wuKkbx

OECD, 2021. *OECD Economic Outlook, Volume 2021*. Paris: OECD Publishing. 1(109), 1–218. ISSN 0474-5574.

TRIBE DYNAMICS, 2021. Tribe Top 10: 2020 Rankings: A Look Back at the Year in Beauty and Fashion. *Tribe Dynamics* [online]. 1-39. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3bOJXkj

VOGUE, 2020. Gucci and The RealReal Announce a Game-Changing Partnership. *Vogue* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3x6HOZO

VOGUE BUSINESS, 2020a. China's Livestreaming Boom. *Vogue Business* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3fZF0aK

VOGUE BUSINESS, 2020b. Gucci Ties with Alibaba's Tmall in China E-Commerce Race. *Vogue Business* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3bJejER

VOGUE BUSINESS, 2020c. Kering Sales Beat Expectations, Adding to Luxury Buoyancy. *Vogue Business* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2QBJ72Z

VOGUE BUSINESS, 2020d. Pinault Reveals Gucci Turnaround Plans Amid Slowdown. *Vogue Business* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3bHNvou

VOGUE BUSINESS, 2020e. Rethinking Hong Kong's Luxury Future. *Vogue Business* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2SHJEl9

VOGUE BUSINESS, 2021a. What Gucci's New Look Means for Fashion. *Vogue Business* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3x4EG05

VOGUE BUSINESS, 2021b. What the Last-Minute Brexit Deal Means for Luxury. *Vogue Business* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/365FnLh

GUCCI. In: *Facebook* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3ufAvgn

GUCCI. In: *Instagram* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/2RycxQg

GUCCI. In: *Pinterest* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3x0RfJR

GUCCI. In: *TikTok* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3gcHEcn

GUCCI. In: *Twitter* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3bKabEA

GUCCI. In: *YouTube* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3ih65bc

GUCCI, 2021a. *ArtLab* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3oTFi6d

GUCCI, 2021b. *Artolution* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3udpZ9e

GUCCI, 2021c. *A New Verse* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3zhozhU

GUCCI, 2021d. *Bookstore* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3bLSrbU

GUCCI, 2021e. *Garden* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3bN5wln

GUCCI, 2021f. *Gothic* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3wyvdhD

GUCCI, 2021g. *Gucci* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3f9RzA2

GUCCI, 2021h. *Guccifest* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/348ZVl1

GUCCI, 2021i. *Gucci MX* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3bN5REF

GUCCI, 2021j. *Services* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/349PDBb

GUCCI, 2021k. *Wooster* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3yrXc4h

GUCCI, 2021l. *The Sims 4* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/347uk3p

GUCCI, 2021m. *Zepeto* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3wtdUOR

GUCCI, 2021n. *4 Rooms* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3gBrUj7

GUCCI, 2021o. *#GucciGram* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3dIl4aO

GUCCI EQUILIBRIUM, 2021a. *Gucci Equilibrium: People* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/349CAQh

GUCCI EQUILIBRIUM, 2021b. *Gucci Equilibrium: Planet* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3bMM3RV

LYST INDEX, 2021. *Index* [online]. [cit. 1. 6. 2021]. Dostupné z: https://bit.ly/3wVoq1s

Seznam použitých grafů, obrázků, schémat a tabulek

Graf č. 1: Globální trh 25

Graf č. 2: Globální online trh 26

Graf č. 3: Celková tržba Gucci 2004–2020 32

Graf č. 4: Celková tržba Gucci Q1–Q4 2020 32

Graf č. 5: Počet kamenných prodejen Gucci 2004–2020 39

Graf č. 6: Distribuce Gucci 2019–2020 40

Graf č. 7: Gucci: EMV 2019–2020 43

Graf č. 8: Facebook: počet sledujících Gucci 44

Graf č. 9: Facebook: počet příspěvků Gucci 44

Graf č. 10: Instagram: počet sledujících Gucci 46

Graf č. 11: Instagram: počet příspěvků Gucci 46

Graf č. 12: Twitter: počet sledujících Gucci 48

Graf č. 13: Twitter: počet příspěvků Gucci 48

Graf č. 14: Douyin, WeChat, Weibo a Xiaohongshu: počet sledujících Gucci 50

Graf č. 15: Objem online vyhledávání Gucci 51

Obrázek č. 1: Domovská stránka webové stránky Gucci 34

Obrázek č. 2: Gucci DYI 34

Obrázek č. 3: Powerfront Gucci 35

Obrázek č. 4: Chat s virtuálním nákupním asistentem Gucci 35

Obrázek č. 5: Gucci Live 36

Obrázek č. 6: Hypertext webové stránky Gucci 37

Obrázek č. 7: Tmall Luxury Pavilion x Gucci 38

Obrázek č. 8: The RealReal x Gucci 38

Obrázek č. 9: Gucci Wooster 41

Obrázek č. 10: Gucci Pin 41

Obrázek č. 11: Mobilní aplikace Gucci 42

Obrázek č. 12: Facebook: knihovna reklam Gucci 45

Obrázek č. 13: Instagram: Gucci 47

Obrázek č. 14: Twitter: Gucci 49

Obrázek č. 15: WeChat: Gucci 50

Obrázek č. 16: Gucci Garden 52

Obrázek č. 17: Gucci Garden: online 52

Obrázek č. 18: #GucciGram 53

Obrázek č. 19: Gucci 4 Rooms 53

Obrázek č. 20: Gucci Art Wall 54

Obrázek č. 21: The Sims 4 x Gucci 56

Obrázek č. 22: Gucci: EP&L 57

Obrázek č. 23: Gucci: merchandisingová strategie 58

Schéma č. 1: 4P: aktualizovaný model 15

Schéma č. 2: Modus operandi luxusních značek 16

Schéma č. 3: Dimenze luxusních značek 18

Schéma č. 4: BLI: model 23

Schéma č. 5: BLI: aktualizovaný model 24

Schéma č. 6: Komunikace postmoderních luxusních značek 29

Schéma č. 7: Kering: organizační struktura 31

Tabulka č. 1: Charakteristiky luxusních značek 20

Tabulka č. 2: SWOT analýza Gucci..... 61

Tabulka č. 3: IFE matice Gucci 62

Tabulka č. 4: EFE matice Gucci 63

Tabulka č. 5: PEST analýza Gucci..... 66

Teze bakalářské práce

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK **Teze bakalářské práce**	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Vojtěch Čaniga	**Razítko podatelny:**
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2017/2018	
E-mail diplomantky/diplomanta: 73054935@fsv.cuni.cz	
Studijní obor/forma studia: Marketingová komunikace a public relations / prezenční	
Předpokládaný název práce v češtině: Analýza luxury marketingu módní značky Gucci	
Předpokládaný název práce v angličtině: Analysis of Gucci's Luxury Marketing	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2012/2013*)**:** (diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí) ZS 2020/2021	
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Cílem této bakalářské práce je analyzovat marketingovou komunikaci luxusní módní značky Gucci. Teoretická část se bude nejdříve věnovat definici konceptu luxusu, meta-luxusu a spotřebě luxusu. Dále se bude zabývat procesem demokratizace luxusního módního zboží, konzumenty luxusního módního zboží a luxusními módními značkami. Na závěr bude poté provedena samotná analýza, jejíž cílem by mělo být ilustrovat, jakým způsobem se této luxusní módní značce podařilo od roku 2015 – s nástupem Alessandra Micheleho a Marca Bizzarriho – uspět na trhu.	
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): Úvod 1. Definice konceptu luxusu 1.1 Definice konceptu meta-luxusu 1.2 Spotřeba luxusu 2. Demokratizace luxusního módního zboží 3. Konzumenti luxusního módního zboží 4. Luxury marketing 5. Luxusní značka 5.1 Luxusní módní značky – přehled světového trhu 5.2 Luxusní módní značky – trendy 6. Gucci – deskripce a historie 7. Analýza jednotlivých marketingových nástrojů Závěr	
Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy): Bain & Company, Deloitte, McKinsey & Company – profesionální studie Gucci – sociální média, tiskové zprávy, webové stránky Kering – výkazy společnosti	
Postup (technika) při zpracování materiálu: analýza, deskripce, komparace (sekundární data)	

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

DONZÉ, Pierre-Yves a Rika FUJIOKA. *Global Luxury: Organizational Change and Emerging Markets since the 1970s*. Singapore: Palgrave Macmillan, 2018. ISBN 978-981-10-5235-4.
Publikace se zabývá celosvětovým vývojem trhu s luxusními značkami od 70. let 20. století až po současnost, včetně inovací z oblasti managementu luxusních značek.
CHEVALIER, Michel a Gérald MAZZALOVO. *Luxury Brand Management: A World of Privilege*. Singapore: John Wiley & Sons, 2012. ISBN 978-1-118-17176-9.
Publikace představuje komplexní pohled na management luxusních značek v různých odvětvích z teoretického i praktického hlediska.

KAPFERER, Jean-Noël, KERNSTOCK, Joachim, BREXENDORF, Tim Oliver a Shaun M. POWELL. *Advances in Luxury Brand Management*. Cham: Palgrave Macmillan, 2017. ISBN 978-3-319-51126-9.
Publikace prezentuje nejvýznamnější poznatky z oblasti výzkumu managementu luxusních značek, segmentace trhu s luxusním zbožím a spotřebitelského chování zákazníků luxusních značek.

SOM, Ashok a Christian BLANCKAERT. *The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management*. Singapore: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-0-470-83002-4.
Publikace poskytuje vysvětlení dynamického vývoje na trhu luxusních značek a na vybraných příkladech ilustruje praktické využití poznatků z oblasti managementu luxusních značek.

WIEDMANN, Klaus-Peter a Nadine HENNIGS. *Luxury Marketing: A Challenge for Theory and Practice*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013. ISBN 978-3-8349-4398-9.
Publikace nabízí holistický přístup k marketingu luxusních značek s ohledem na jeho klíčové výzvy, příležitosti a specifické vlastnosti.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let):

VU QUYNH, Trang. *Komunikační aktivity luxusních značek Prada a Gucci v roce 2013: komparativní studie*. Praha, 2015. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations.

Datum / Podpis studenta/ky

11. 3. 2020 ……

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

……

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga **Datum a podpis pedagožky/pedagoga**