

# Návrh změn ve věrnostním programu Klubu Sephora

Bc. Iveta Pomykalová

---

Diplomová práce  
2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta Pomykalová**  
Osobní číslo: **K19281**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Návrh změn ve věrnostním programu Klubu Sephora**

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska pro diplomovou práci se zaměřením na věrnostní programy.
2. Stanovte cíl diplomové práce, metody práce a výzkumné otázky.
3. Představte analyzovanou společnost a proveďte primární výzkum se zaměřením na zjištění spokojenosti zákazníků se stávajícím věrnostním programem.
4. Vyhodnoťte a interpretejte výsledky výzkumu a odpovězte na výzkumné otázky.
5. Na základě zjištěných dat navrhnete ve formě projektu změny v aktuálním věrnostním programu dané společnosti s cílem zvýšit spokojenost věrnostních zákazníků.

---

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BUTTLE, Francis. 2003. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-5502-6

KARLÍBĚK, Miroslav. 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOZAŘ, Vratislav. 2011. *Budova vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VerBuM. ISBN 978-80-87500-02-6.

LEHTINEN, Jarmo. 2007. *Aktivní CRM: vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, Expert. ISBN 978-80-247-1814-9.

TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový zkuř: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, Praha: Grada, Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D., MBA**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **29. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2021**



---

**doc. Mgr. Irena Armutidisová**  
děkanka

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. dubna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji, že:

- jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 14. 4. 2021

Jméno a příjmení studenta: Iveta Pomykalová

podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá věrnostním programem společnosti Sephora s.r.o., jedničkou na maloobchodním trhu s prestižní dekorativní kosmetikou a parfémů. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. Teoretická část se věnuje odborným přístupům k pojmům souvisejících s věrnostním programem, podporou prodeje a výzkumem realizovaným v praktické části. Praktická část se zabývá sekundárním výzkumem maloobchodního trhu s prestižní dekorativní kosmetikou a parfémů a primárním výzkumem v podobě kvalitativních individuálních rozhovorů a kvantitativního dotazníkového šetření. Poznatky získané z této praktické části tvoří základ pro projektovou část věnující se návrhům vylepšení věrnostního programu Klub Sephora.

Klíčová slova: CRM, věrnostní program, podpora prodeje, maloobchodní trh, kosmetika, parfémů

## **ABSTRACT**

This master's thesis deals with the loyalty program of the company Sephora s.r.o., which is the leader of the retail market with luxury cosmetics and perfumes. This thesis is divided into three main parts. The theoretical part is dedicated to expert opinions on concepts related to loyalty programs, sales promotion and research conducted in the practical part of this thesis.

The practical part of this thesis deals with secondary research of the retail market with luxury cosmetics and perfumes, which is followed by primary research in a form of qualitative individual interviews and quantitative survey. Findings from the conducted research form the basis for the project part devoted to proposals for improving the loyalty program Klub Sephora.

Keywords: CRM, loyalty program, sales promotion, retail, cosmetics, perfumes

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí této práce doc. PhDr. Dagmar Weberové, Ph.D. MBA za její cenné rady a připomínky k této magisterské práci a svým blízkým za jejich podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</b> .....	<b>12</b>
1.1 HISTORIE CRM.....	15
1.2 DĚLENÍ CRM.....	15
1.3 STP KONCEPT .....	16
1.3.1 Segmentace .....	16
1.3.2 Targeting.....	16
1.3.3 Positioning .....	17
<b>2 PODPORA PRODEJE A JEJÍ NÁSTROJE</b> .....	<b>19</b>
2.1 SLEVOVÉ PROMOCE .....	20
2.2 VĚRNOSTNÍ PROGRAMY .....	23
2.3 VZORKY.....	24
2.4 DÁRKY A PRÉMIE.....	25
<b>3 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>26</b>
3.1 HLAVNÍ CÍL PRÁCE:.....	26
3.2 DÍLČÍ CÍLE: .....	26
3.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	26
3.4 VÝZKUMNÉ METODY PRÁCE .....	26
Dotazování .....	26
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SEPHORA</b> .....	<b>29</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA AKTUÁLNÍHO VĚRNOSTNÍHO PROGRAMU KLUB SEPHORA</b> .....	<b>30</b>
5.1 PŘEDSTAVENÍ .....	30
5.2 AKTUÁLNÍ AKTIVITY A NÁSTROJE.....	33
5.2.1 E-mailing .....	33
5.2.2 Katalog.....	34
5.2.3 SMS .....	35
5.2.4 Mailing.....	36
5.2.5 Aplikace .....	36
5.2.6 Late Night Shopping.....	36
<b>6 ANALÝZA KONKURENCE</b> .....	<b>38</b>
6.1 TRH S KOSMETIKOU .....	38
6.2 PŘÍMÁ KONKURENCE A JEJICH VĚRNOSTNÍ PROGRAMY .....	38
6.2.1 Douglas.....	39

6.2.2	Marionnaud.....	42
6.2.3	FAnn parfumerie.....	44
6.2.4	Nezávislé parfumerie .....	46
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SEKUNDÁRNÍCH DAT .....</b>	<b>47</b>
7.1	SROVNÁNÍ DANÝCH SPOLEČNOSTÍ .....	47
7.2	SROVNÁNÍ VĚRNOSTNÍCH PROGRAMŮ.....	49
<b>8</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU .....</b>	<b>51</b>
<b>9</b>	<b>INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY .....</b>	<b>54</b>
9.1	PROFILACE ÚČASTNÍKŮ.....	54
9.2	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ.....	55
9.3	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VĚRNOSTNÍ PROGRAMY PARFUMERÍÍ.....	56
9.4	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA PREFERENCE VÝHOD A KOMUNIKACI KLUBU SEPHORA.....	57
9.5	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA INFORMOVANOST ČLENŮ O VÝHODÁCH ČLENSTVÍ .....	58
9.6	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA MOTIVACI K NÁKUPU .....	59
<b>10</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>60</b>
10.1	STRUKTURA DOTAZNÍKU.....	60
10.2	VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	61
10.2.1	Otázky z první části dotazníku zaměřené obecně na věrnostní programy.....	61
10.2.2	Otázky z druhé části dotazníku týkající se nákupního chování dekorativní kosmetiky a parfémů .....	62
10.2.3	Otázky z třetí části dotazníku zabývající se Klubem Sephora.....	63
<b>11</b>	<b>SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>67</b>
11.1	SOUHRN SROVNÁNÍ S KONKURENCÍ .....	67
11.2	PREFERENCE A NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ .....	68
<b>12</b>	<b>ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....</b>	<b>70</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>71</b>
<b>13</b>	<b>PROJEKT NÁVRHU ZMĚN VE VĚRNOSTNÍM PROGRAMU KLUB SEPHORA SPOLEČNOSTI SEPHORA S.R.O. ....</b>	<b>72</b>
13.1	CÍLE PROJEKTU .....	72
13.2	NÁVRH ZMĚN .....	72
13.2.1	Registrace do Klubu Sephora .....	72
13.2.2	Uvítací program .....	73
13.2.3	Sběr bodů.....	74
13.2.4	VIP GOLD úroveň.....	78
13.2.5	Narozeninový dárek pro členy Black.....	79
13.3	PLÁN IMPLEMENTACE NAVRHOVANÝCH ZMĚN .....	80
13.3.1	Datum spuštění .....	80



13.3.2	Přípravná fáze .....	80
13.3.3	Spuštění.....	82
13.4	NACENĚNÍ IMPLEMENTACE ZMĚN VĚRNOSTNÍHO KLUBU .....	84
13.5	LIMITY, RIZIKA A KONTROLNÍ MECHANISMY .....	86
13.5.1	Limity .....	86
13.5.2	Rizika.....	86
13.5.3	Kontrolní mechanismus .....	88
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>.....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>.....</b>	<b>91</b>
<b>ELEKTRONICKÉ ZDROJE .....</b>	<b>.....</b>	<b>94</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>.....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>.....</b>	<b>98</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>.....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>.....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>.....</b>	<b>101</b>

## ÚVOD

Dle Wundermana (2004, s. 21) firmy investují mnohem více do získávání nových zákazníků než do udržování těch stávajících, což je v rozporu s faktem, že více než 90 % zisku generují právě stávající zákazníci. Náklady na akvizici nového zákazníka jsou v průměru šestkrát až desetkrát vyšší než na udržení toho stávajícího. S tímto důležitým rozdílem pracují CRM systémy, které se soustředí nejen na získávání nových zákazníků, ale především na budování vztahů s těmi současnými a tím zvyšování jejich loajality, která vede ke kýženým ziskům.

Záměrem této práce je zlepšení vztahů společnosti Sephora s jejími současnými zákazníky a tím zvýšení jejich loajality pomocí změn v jejím aktuálním věrnostním programu Klub Sephora.

Hlavním cílem této práce je zjistit preference zákazníků týkající se věrnostních programů a potenciální možnosti vylepšení věrnostního programu Klub Sephora a na základě těchto výsledků navrhnout změny v aktuálním věrnostním programu společnosti Sephora s.r.o.

Teoretická část této práce se zabývá odbornými přístupy k základním pojmům souvisejících s věrnostními programy, konkrétně CRM (Customer Relationship Management) a podporou prodeje a jejich nástrojům. Závěr teoretické části se věnuje teoretickému základu primárního výzkumu a metodice výzkumu, který obsahuje praktická část práce.

Praktická část se věnuje primárnímu a sekundárnímu výzkumu. Primární výzkum byl realizován formou individuálních polostrukturovaných rozhovorů se členy Klubu Sephora a získané premisy byly následně potvrzeny či vyvráceny pomocí kvantitativního dotazníkového šetření. Sekundární výzkum se věnoval porovnání společnosti Sephora a jejího věrnostního programu s konkurencí a jimi nabízenými věrnostními programy.

Zjištění z primárního a sekundárního výzkumu byla využita pro tvorbu projektu, návrhu změn v programu Klub Sephora, kterým se zabývá poslední část této práce. Projekt zahrnuje jednotlivé návrhy na změny, časový harmonogram, nacenění, možná potenciální rizika i jejich řešení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Customer Relationship management (CRM), nebo také v doslovném překladu řízení vztahů se zákazníky, označuje tvoření a následné udržování pozitivních vzájemně prospěšných vztahů mezi zákazníky a danou společností pomocí implementace vhodných informačních systémů určených k tomuto řízení (Štarchoň, 2012, s. 50). Zkratka CRM může také označovat Customer Related Marketing, což je jen jiný termín pro identický proces marketingových aktivit zaměřených na zákazníky pomocí moderních technologií (Kozák, 2011, s.10).

Svobodová (2011, s. 58) považuje za podstatu CRM „myšlení a chování prodávajícího zaměřeného na zákazníka s cílem rozvíjet dlouhodobě výhodné vzájemné vztahy s tím, že cílem CRM je maximalizovat prospěch (obrat, zisk) z každého jednotlivého zákazníka“. Svobodová (2011, s. 58) dodává, že podstata CRM, tj. orientace na klienta a budování vzájemně výnosných vztahů je dle odborníků z odvětví managementu a marketingu pokládána za jeden ze základních prvků pro udržení konkurenceschopnosti v nové ekonomice. V současnosti se proto firmy zaměřují pomocí CRM čím dál více na konkrétní klienty například pomocí chytrých telefonů, kdy klientům zasílají personalizované nabídky přímo na mobil.

Dle Kotlera (2013, s. 173) firmy v dnešní době využívají podrobné informace o svých zákaznících k přesnému zacílení svých marketingových aktivit zaměřených na tvorbu silných dlouhodobých vztahů. Tyto informace lze díky aktuálním informačním systémům jednoduše rozlišovat, uzpůsobovat, personalizovat i jinak zpracovávat a následně odesílat. Je důležité zmínit, že se jedná o oboustranný proces, jelikož zákazníci mohou nyní stejně snadno a rychle porovnávat nabídky i hodnocení různých firem. Ve firemním prostředí se pak jedná o proces důkladného zpracování detailních informací o všech individuálních zákaznících shromážděných ze všech bodů vzájemné komunikace s cílem maximalizovat věrnost těchto zákazníků.

Dle Lošťákové (2009, s. 220) patří mezi klíčové informace získané od zákazníka: jeho komplexní obecné údaje (kontaktní údaje, charakteristika, zvyky, potřeby), záznamy o všech vzájemných obchodních vztazích (průběh, doba splatnosti), detaily o průběhu vzájemně navázaných kontaktů a všechny další doplňující informace spolu s odkazem na místo, kde jsou uloženy (zdrojové soubory, grafy, odkazy).

Postler (2009, s. 86) upřesňuje pozici CRM v maloobchodu, dle které se CRM věnuje kompletní realizaci obchodu se zákazníkem, počínaje vývojem a výrobou zboží, prodejem a nabídkou doplňkového zboží a servisem či reklamací konče, to vše za co nejmenší náklady a největší profit. CRM nástroje měří a analyzují spokojenost zákazníka, sledují jeho nákupní chování a předvídají jeho potřeby, což umožňuje firmě udržet se na aktuálně velmi rychle se rozvíjejícím a silně konkurenčním trhu. Dobře nastavené CRM se však nezaměřuje pouze na efektivní vztah mezi firmou a zákazníkem, ale také mezi společníky, dodavateli a zaměstnanci.

Kotyzová (2012, s. 48) definuje CRM jako individualizovanou obsluhu zákazníků na základě jejich hodnoty pro firmu. Za touto obsluhou stojí pracovníci, firemní procesy, informační systémy a komunikační technologie, které mají za cíl maximalizovat loajalitu zákazníků a tím i zvýšit zisk firmy. Jedná se o interaktivní proces, který se snaží dosáhnout ideální rovnováhy mezi investicemi společnosti a uspokojením potřeb zákazníků, čímž se snaží o co největší zisk obou zainteresovaných stran a vytvoření blízkého partnerského vztahu. Za tímto vztahem stojí vytrvalé zjišťování a plnění potřeb především klíčových zákazníků například formou produktů na míru. Dlouhodobé CRM zvyšuje nejen hodnotu firmy pro zákazníka, ale i hodnotu zákazníka pro firmu.

Ve středu zájmů firmy je tedy zákazník (Customer) jako vnější zdroj informací a úsilí řídit (Management) vztah (Relationship) dle jeho hodnoty pro firmu. Zákazníkem může být každý, kdo se aktivně účastní procesu nákupu, tj. ten kdo jej iniciuje, ovlivňuje, rozhoduje nebo realizuje. V některých případech všechny tyto funkce zastává jednotlivec, v jiných ale i celá skupina jednotlivců tvořící tzv. nákupní jednotku (Svobodová, 2011, s. 58).

Základem CRM modelu je CRM strategie. Tato strategie se odvíjí od hodnoty daného zákazníka pro firmu. Pro nejméně hodnotné zákazníky je zvolena strategie hromadné personalizace a nediferenciované nabídky. S hodnotou pak roste míra diferencované customizace (přizpůsobení produktu na míru konkrétnímu zákazníkovi) (Kotyzová, 2012, s. 49). Jedná se tedy o hodnotový přístup k zákazníkovi. Hlavními indikátory úspěchu je hodnota zákazníka, celoživotní hodnota zákazníka a řízení hodnoty portfolia zákazníků.

Podstatu tohoto přístupu lze dle Svobodové (2011, s. 59) charakterizovat slovy: „všichni zákazníci jsou důležití, někteří jsou ale důležitější.“ Hodnotou zákazníka je aktuální a předpokládaná hodnota konkrétního zákazníka v kvantifikované podobě přepočítané na aktuální čistou hodnotu. Z marketingového hlediska se jedná o vztah mezi uspokojením nároků klienta a zdroji využitými na toto uspokojení. Mezi další kritéria patří: zákazníkům

profil, zisk ze zákazníka za jeden rok (běžná hodnota zákazníka) a očekávaná hodnota zisků ze zákazníka po celou dobu trvání jeho vztahu s firmou. Není však správné definovat hodnotu zákazníka pouze dle realizovaných prodejů a zisku. Pro komplexní přístup je také nutné určit náklady na jednotlivé zákazníky. Na začátku vztahu jsou náklady na danou akvizici mnohokrát větší než zisky z ní plynoucí, avšak časem hodnota zákazníka roste dle rozdílu mezi zisky z uskutečněných tržeb a náklady na jejich uskutečnění (Svobodová, 2011, s. 60).

Dle současné a potenciální hodnoty zákazníků je možné zákazníky rozdělit na tři kategorie. První je portfolio ochrany, které je nutné chránit před konkurencí, jelikož jej tvoří zákazníci s vysokou hodnotou, konkrétně nejhodnotnější klienti, kteří představují významný podíl na zisku a zaslouží si speciální zacházení a péči a ziskoví zákazníci bez potenciálu růstu, avšak se značným podílem na zisku. Druhou kategorií je portfolio rozvoje, které tvoří zákazníci s největším potenciálem růstu, čímž jsou žádaní z hlediska budoucích vztahů, a proto je důležité je nadále rozvíjet. Poslední kategorií je portfolio změny, které obsahuje neziskové a ztrátové zákazníky s nízkou hodnotou, kdy jediným východiskem je zvýšení hodnoty těchto zákazníků nebo ukončení vzájemného vztahu (Svobodová, 2011, s. 61).

Dle Štarchoně (2012, s. 50) CRM strategie obsahuje určení vhodné nabídky vhodným zákazníkům, za vhodnou cenu, za použití vhodného marketingového a informačního kanálu, ve vhodný čas a za podpory vhodných partnerů a organizací. Další součástí CRM modelu jsou interní procesy, dle kterých firma funguje a komunikuje se zákazníky. Tyto procesy jsou navázány na tři odvětví, která formují základ CRM: marketing, prodej a služby. Marketingové procesy slouží k definování, poznání, edukaci a rozvoji správných zákazníků, dle poznatků o jejich nákupním chování, prevencích a potřebách. Prodejní procesy se zaměřují na prodej vhodných produktů za vhodnou cenu vhodným zákazníkům za pomoci vhodných distribučních kanálů. Procesy ve službách slouží pro poskytnutí vhodných služeb vhodným zákazníkům ve vhodný čas. Nedílnou součástí modelu CRM jsou zainteresovaní lidé, jinými slovy interní zaměstnanci, externí partneři společnosti a její zákazníci. Poslední součástí CRM modelu jsou technologie, díky kterým je možné realizovat procesy v souladu se zvolenou CRM strategií, a které pomáhají zaměstnancům, partnerům i zákazníkům s aktivitami ve vztahu se společností.

## 1.1 Historie CRM

Svobodová (2011, s. 57) i Buttle (2003, s. 4) zařazují vznik CRM systémů do poloviny devadesátých let 20. století, kdy byly vylepšeny původní informační systémy, které byly vyvinuty počátkem 20. století. Tyto původní systémy sloužily pro podporu základních potřeb ve firmě a jejich vnitřních procesů, především finančních, výrobních a logistických. Postupem času se však objevila nová potřeba podpořit i procesy prodeje. Z tohoto důvodu vznikly prvotní systémy SFA (Sales Force Automation) a systémy na podporu call center. V brzké době pak firmy přišly s potřebou podpory marketingových procesů, což zapříčinilo vznik marketingových informačních systémů. Spojením posledních dvou zmíněných systémů vznikly prvotní CRM systémy (Svobodová, 2011, s. 57). Velký vliv na rozšíření CRM do služeb, marketingu a servisu měla především silná konkurence, zvyšování nákladů na akvizici nových zákazníků, snižování marže a zrod nových komunikačních nástrojů (e-commerce). Právě kvůli rostoucí popularitě e-commerce vznikly na konci devadesátých let tzv. „front office“ systémy, které dokázaly plně zastřešit veškeré aktivity a komunikační kanály se zákazníkem.

## 1.2 Dělení CRM

Kozák (2011, s. 25) i Buttle (2003, s. 7) rozdělují CRM systémy na analytické a operativní. Operativní CRM zajišťuje fungování a uskutečňování pravidelné komunikace se zákazníky pomocí marketingové automatizace, systému, který následně shromažďuje a parciálně vyhodnocuje získaná data. Na základě těchto zjištění je možné zákazníky segmentovat a personalizovat jim určenou komunikaci či nastavit automatické rozesílání sdělení (Buttle, 2003, s. 7). Dle Kozáka (2011, s. 26) je operativní CRM základem pro strategické rozhodování.

Podporou tohoto strategického rozhodování je analytické CRM, které slouží k anticipaci potřeb, přání a chování zákazníka. Analytické CRM čerpá a pracuje s informacemi o zákaznících získaných z různých vnitřních zdrojů (mimo jiné i z operativního CRM), jako jsou historie nákupů, obsah košíků, reaktivita na marketingové podněty a další marketingové údaje (Kozák, 2011, s. 26). Výsledky analýzy slouží k lepšímu poznání zákazníků a tím zefektivnění následné komunikace, jelikož odpovídají na otázky: koho a jak oslovit, za co nejmenší náklady a s co největším úspěchem. Analytické CRM tak signifikantně zvyšuje využití dat získaných z operativního CRM. (Buttle, 2003, s. 8.)

### 1.3 STP koncept

Ze strany firmy jsou zákazníci bráni za součást aktiv firmy a marketingové strategie na ně zacílené jsou tvořeny dle jejich hodnoty, životnosti a potenciálu dalšího růstu. Z tohoto důvodu CRM systémy pojmají obsáhlé databáze a stále představují nové a nové způsoby práce s daty. Aby byl marketing schopen plně využít tato data, začal pracovat s novými typy strategií a taktik. Příkladem je koncept STP, který se skládá ze segmentace (Segmentation), zacílení (Targeting) a umístění (Positioning) (Svobodová, 2011, s. 59).

#### 1.3.1 Segmentace

Především segmentace je základem pro práci s daty v CRM. Porozumění a poznání zákazníků, jejich vyprofilování a rozdělení dle homogenních kritérií týkající se jejich nákupního a spotřebního chování je podstatou kvalitní práce se zákaznickou databází. Pro firmu je velmi důležitá efektivní strategie segmentace, aby mohly naplno a efektivně využít ohromné množství dostupných informací o svých zákaznících. Kromě běžných kritérií segmentace jako jsou geografická, demografická, behaviorální či psychografická kritéria je segmentace v rámci CRM doplněna novými kritérii týkající se zákaznickova vztahu k firmě (ziskový/neziskový, s vysokými/nízkými nároky, loajální/neloajální, apod.) (Svobodová, 2011, s. 59).

Jakubíková (2013, s. 168) dodává, že proces segmentace je důležité periodicky opakovat, jelikož se jednotlivé tržní segmenty postupem času mění. Po identifikaci tržních segmentů je důležité, aby si firma vybrala, na který ze segmentů se bude soustředit. Tento proces výběru cílových segmentů, či jinak také zacílení, se v praxi často označuje anglickým výrazem targeting.

#### 1.3.2 Targeting

Dle Solomona (2006, s. 204) je targeting proces, kdy výrobci a prodejci posuzují atraktivitu jednotlivých tržních segmentů a rozhodují, do kterého segmentu budou investovat své zdroje, a tím se jej pokusí přeměnit ve své věrné zákazníky. Vybraný segment či segmenty se tak pro firmu stanou vybraným cílovým trhem / hlavním zákazníkem. Tento krok je pro firmu klíčový, protože rozhoduje, kam budou přiděleny zdroje.

Jakubíková (2013, s. 169) označuje přístup 3V, který slouží výrobcům a prodejcům k vhodnému vybrání a identifikaci klíčových segmentů. První v označuje Valued customer, zákazníka, který firmě přináší vysokou přidanou hodnotu, druhé v značí



Value proposition, nabídku, která přináší zákazníkovi vysokou hodnotu a poslední v je Value network, síť hodnot. Existují tři možnosti starání se o vybrané segmenty: nediferenciovaný marketing, diferenciovaný marketing a koncentrovaný marketing. Základním rozhodnutím při zacílení segmentu je, jak citlivě by měl být definován. Poté může firma zvolit jednu ze čtyř strategií, jak svého cíle dosáhne. První je jednotná segmentační strategie, kdy firma nabízí jednotnou nabídku a nerozlišuje jednotlivé segmenty, jinými slovy využívá nediferencovaný marketing. Druhou je diferencovaná segmentační strategie, při které firma přizpůsobuje svou nabídku několika vybraným cílovým segmentům a využívá tak diferencovaný marketing. Třetí je strategie koncentrace na vybraný segment či mikrosegment. Tuto strategii využívají především menší firmy, které si mohou dovolit zaměřit svou nabídku jednoho nebo více produktů pouze na jeden segment nebo mikrosegment za využití koncentrovaného marketingu. Poslední strategií je strategie koncentrace na každého jednotlivého zákazníka či na jednotlivou firmu. V tomto případě firma definuje svůj cílový segment s maximální přesností a snaží se vyhovět všem potřebám a přáním svých jednotlivých zákazníků. Jedná se tedy o marketing šitý na míru, příkladem mohou být právní služby, krejčí, floristé či stylisté.

Kromě segmentů a mikrosegmentů existují také supersegmenty, které zaujímají více vzájemně propojených trhů. Firmy tak mohou rozprostřít riziko a využít efektu synergie. Příkladem supersegmentu mohou být šampony s více funkcemi (proti lupům, na objem, proti maštění, na vyživení, ...), kdy dříve výrobce cílil na jednotlivé segmenty odděleně a nyní je spojil do jednoho supersegmentu, na který cílí. (Jakubíková, 2013, s. 170)

### 1.3.3 Positioning

Po výběru a definování vhodného cílového segmentu následuje proces vymezení pozice produktu, v praxi označováno anglickým výrazem positioning. Jde o definování konkurenční pozice, tj. jak budou produkt vnímat zákazníci ve srovnání s konkurenčními produkty. Positioning se využívá i k oslovení nových tržních segmentů, což pomáhá diferenciaci vevnitř zvoleného superiorního segmentu. Positioning znázorňuje způsob, jakým chce být firma vnímána spotřebiteli, jak se vymezuje vůči konkurenci, a jak vůči ostatním zainteresovaným skupinám, jež představují dodavatelé či odběratelé (Jakubíková, 2013, s. 170).

Dle Pelsmackera (2003, s. 140) spočívá positioning ve výběru prvků, dle kterých má být produkt rozpoznán. První možností je rozpoznání produktu na základě vlastností a užítku

produktu, kdy výrobce spoléhá na jedinečný prodejní prvek, který dělá produkt či značku pro zákazníky unikátní. Druhou možností představuje rozpoznání produktu na základě ceny a kvality, třetí pak třída produktu, čtvrtou možností je spojení produktu s určitou skupinou uživatelů, pátou srovnání vůči produktům konkurence a poslední užívanou možností rozpoznání produktu je na základě kulturních aspektů a znaků týkajících se dané značky.

Dle Jakubíkové (2013, s. 171) je positioning založený na psychologické manipulaci vědomí i podvědomí zákazníka. Pro umístění produktu se často používá mapa vnímání, ve které osy reprezentují důležité faktory pro zákazníka, nejčastěji to jsou cena a kvalita. Strategie positioningu se tvoří identifikací a určením potenciálních konkurenčních výhod, zvolením vhodných konkurenčních výhod a výběru hodnotové propozice značky (celkové strategie positioningu). Při positioningu je důležité se vyvarovat třem nejčastějším chybám: nedostatečné diferenciaci produktu od konkurence, přehnaně zdůrazněnému přínosu produktu, nejasnému až zmatenému positioningu zapříčiněném nekonzistentní komunikací a neuváženou volbou distribučních cest. V průběhu životního cyklu produktu může dojít také k repositioningu, přemístění vnímání produktu na trhu, kdy dojde ke změně původní strategie positioningu. Repositioning využívají především firmy, u jejichž produktu křivka životního cyklu dlouhodobě upadá, nebo jejichž konkurence získává na trhu se svým produktem dominantní pozici. Využívá se také depositioning, který se snaží o změnu vnímání identity u konkurenčních produktů na daném trhu.

## 2 PODPORA PRODEJE A JEJÍ NÁSTROJE

Podporu prodeje (anglicky sales promotion) definuje Kotyzová (2012, s. 160) jako subsystém komunikačního mixu mající za cíl stimulovat prodej zboží v krátkém časovém období. Dle Karlička (2016, s. 95) se jedná o: „soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup za využití krátkodobých, ale účinných podnětů zaměřených na stimulaci a urychlení prodeje a odbytu.“ Tyto pobídky jsou často založeny na snížení ceny produktu pomocí přímých slev, kuponů či výhodných balení a množstevních slev. Může se však jednat i o pobídky, které se snaží o aktivaci zákazníka pomocí vyzkoušení daného produktu nebo techniky, kdy je zákazník obdarován věcnou odměnou, prémie či reklamními dárky. V neposlední řadě se zde řadí i věrnostní programy. Často je zde také zařazována komunikace v místě prodeje (nazývaná také jako in-store marketingová komunikace, POS – point of sale nebo POP – point of purchase komunikace).

Primárním cílem výše zmíněných odměn je vyvolání daného chování cílového zákazníka, nejčastěji se jedná o nákup či vyzkoušení produktu. Podpora prodeje však může sloužit i obchodním zástupcům a distributorům, které může motivovat k větší aktivitě a tím i větším prodejům, nebo pro lepší propagaci daného zboží svým klientům (Karliček, 2016, s. 95).

Tellis (1998, s. 290) popisuje pět konkrétních cílů podpory prodeje v souvislosti s dalšími disciplínami marketingové komunikace. Primárním cílem je poskytnutí informací o vlastnostech produktu a sekundárním je vytvoření povědomí o produktu či jeho připomenutí v momentu nákupu (např. vystavení na prodejně). Třetím cílem je minimalizace rizik spojených s koupí nového produktu (např. zapůjčení produktu na zkoušku, testery či vzorky, které si může zákazník vyzkoušet). Čtvrtým cílem je zaujmout produktem zákazníka (např. poutavé vyobrazení produktu). Posledním cílem je vytvoření pozitivní reputace produktu.

V maloobchodě se nejčastěji využívají čtyři základní druhy podpory prodeje: POS vystavení, oznamování promo akcí, snižování cen a kupony. Tyto druhy se vzájemně doplňují a zefektivňují. Nejčastější kombinací bývá oznámení promo akce snížením ceny a oznámení promo akce pomocí POS elementů (Karliček, 2016, s. 95).

Podpora prodeje znázorňuje přidanou hodnotu nad rámec značky a jejího produktu. Z tohoto důvodu je důležitá převážně při minimálních rozdílech mezi jednotlivými produkty, kdy je těžké je rozlišit od konkurence jen za pomoci značky. Těchto produktů je v současnosti stále více, proto se na trhu vyskytuje velký podíl neloajálních zákazníků, kteří vybírají produkty

dle slevových a jiných marketingových akcí, bez ohledu na značku produktu. Jedná se o tzv. brand switchers. Právě z tohoto důvodu v posledních letech vzrostl význam podpory prodeje a je na ni často vynaložena největší část rozpočtu na marketingovou komunikaci (Karlíček, 2016, s. 96).

Podpora prodeje a její nástroje nesubstituují výhody produktu, ale jen znázorňují přidanou hodnotu těchto výhod. Současně zákazníky o těchto benefitech informuje a snaží se o jejich maximální zviditelnění v místě prodeje. Mezi další výhody podpory prodeje patří již zmíněná schopnost podněcovat okamžitou a patrnou nákupní reakci (za předpokladu dostatečně atraktivního podnětu) a možnost jednoduchého a rychlého vyhodnocení realizovaných kampaní (zvýšení tržby, počet odevzdaných kuponů, zadání promo kódu, procentuální zvýšení návštěvnosti apod.). V neposlední řadě je u ní také možné testování efektivity jednotlivých nástrojů (např. pomocí srovnání prodejů produktů v akci a v období bez akce). Je však nutné také zmínit, že podpora prodeje se často pojí s velkými výdaji, jelikož dočasné snížení ceny (slevy) i kupony výrazně snižují výslednou marži a dárky a soutěže stejně jako POS média se zase pojí s vysokými náklady. Další nevýhodou podpory prodeje je její pouze dočasný efekt, kdy, přestože dokáže stimulovat bezprostřední chování zákazníků (nákup), většinou nemá žádný dlouhodobý účinek na vnímání značky. Tento efekt je dle psychologických průzkumů pravděpodobně způsoben tím, že zákazníci, kteří nakoupili díky vlivu pobídky podpory prodeje, připisují své jednání dané pobídce a nikoli kvalitě produktu, jejich názory na produkt tedy zůstávají neměnné. Podpora prodeje je tedy vhodná pouze ke krátkodobému zvýšení prodejů či vyprázdnění skladů, z dlouhodobého hlediska na prodej často nemá vliv téměř žádný. Ve vybraných případech však může sloužit i k posílení značky a upevnění dlouhodobého vztahu se zákazníky (pomocí věrnostních programů). V neposlední řadě, další významnou funkcí podpory prodeje je motivace distribučních článků, především maloobchodníků a prodavačů, aby daný produkt podpořili pomocí promo akcí či POS elementy, nebo v případě prodavačů, aby jej doporučovali svým zákazníkům. Tato motivace může mít formu slev, produktů, dárek či finančních bonusů. Významnost této motivace potvrdil francouzský výzkum, který prokázal, že 22 % prodaných produktů bylo zakoupeno na základě doporučení prodavače (Karlíček, 2016, s. 97).

## 2.1 Slevové promoce

Nejčastěji využívané a nejznámější nástroje podpory prodeje jsou slevové akce, promoce či promo akce, tj. akce založené na snížení ceny za jednotku produktu. Jedná se o přímé

slevy z běžné ceny produktu, zlevnění na základě předložení voucheru či kuponu, zlevnění výměnou za starý produkt (šrotovné), výhodná balení (20 % jogurtu navíc) a multipacky (2 + 1 zdarma). Hlavním cílem těchto technik je upoutat pozornost, stimulovat stávající zákazníky k nákupu a také motivovat nové zákazníky, aby koupili produkt, který doposud nevyzkoušeli, ale znají jej např. Z televizní, rádiové, outdoorové či jiné reklamy a mají o něm základní povědomí. Za předpokladu, že zákazník bude s produktem spokojený, je možné očekávat, že jej začne kupovat pravidelně i bez snížení ceny. Tímto může slevová promoce teoreticky vést k akvizici nových loajálních zákazníků (Karlíček, 2016, s. 99).

Rossier a Bellman (2005, s. 352) však argumentují, že pouze 5 % zákazníků (v kategorii FMCG<sup>1</sup>) využije promo akci ke koupi produktu, který doposud nikdy nezkoušeli. Další výzkum ukázal, že 96 % slevových akcí nemá dlouhodobý vliv na opěťovaný nákup (Rossier a Bellman, 2005, s. 355). Toto tvrzení potvrzuje i Shimp (1993, s. 502), který tvrdí, že většina zákazníků se po využití promo akce ke koupi nového produktu vrátí ke kupování toho původního.

Je nutné si dát pozor na slevové akce při uvádění nového produktu na trh, jelikož zákazník neví, kolik by měl produkt stát a nedokáže tedy sníženou cenu ocenit. Naopak si ji zákazník ukotví jako cenu běžnou a následné zdražení pak nemusí akceptovat. U dražších produktů může dokonce sleva snížit hodnotu vnímané značky, z tohoto důvodu ultra prestižní značky běžně slevy neposkytují (Karlíček, 2016, s. 99).

Slevové promoce jsou tedy nejčastěji využívány k motivaci nákupního chování stávajících ne moc loajálních zákazníků a ke stimulaci neplánovaných nákupů. Cílem těchto promocií je, aby zákazník upřednostnil vybranou značku produktu (či společnost, která jej prodává) před konkurencí, resp. k tomu, aby zákazník udělal nákup, který původně neměl ani v plánu. K tomuto slouží často akce s podmínkou jako je sleva při nákupu nad určitou hodnotu či akce „kup dva produkty a získáš třetí zdarma“. Zvýšení prodejů by mělo nejen kompenzovat ztrátu na snížené marži, ale navíc i přinést značný zisk (Karlíček, 2016, s. 99).

Shimp (1993, s. 452–460) zkoumal reakci nakupující na slevové akce a následně je rozdělil do pěti segmentů dle loajality ke značce a sklonu k reakci na slevovou akci nákupem do zásoby: **Necitliví na slevu, Loajální zásobující, Nezásobující citliví na slevu, Zásobující citliví na slevu a Nakupující pouze ve slevě.**

---

<sup>1</sup> Fast Moving Consumer Goods, rychloobrátkové zboží prodávané za relativně nízkou cenu, jedná se především o potraviny, nealkoholické nápoje a hygienické pomůcky

Prvním typem jsou **Necitliví na slevu**, zákazníci, kteří si nevšímají slevových akcí a k nákupu je motivují jiné faktory. Patří sem zákazníci kompletně loajální své preferované značce, kteří ignorují slevové akce spojené s jejich oblíbenou i konkurenční značkou a zákazníci, kteří značky střídají, aby neupadli do stereotypu. Pro Necitlivé jsou slevové akce zbytečné a nevydělečné, jelikož nezvýší prodej, jen sníží marži. Druhou skupinou jsou **Loajální zásobují**, kteří nakupují pouze svou oblíbenou značku a v případě akce se předzásobí. Pro tuto skupinu jsou slevové akce taktéž zbytečné, jelikož zvýšený prodej za dobu akce vyváží o to snížený prodej v následujícím období, navíc za cenu prodeje se sníženou marží. Třetí skupinou jsou **Nezásobující citliví na slevu**, kteří nereagují na slevu předzásobením, ale rádi nabídky využijí. Jedná se o zákazníky, kteří přestože již mají svoji oblíbenou značku v případě slevy zakoupí i nepreferovaný produkt a zákazníci, kteří nemají oblíbenou značku a značky střídají dle toho, která je zrovna v akci. Ziskovost slevové akce u této skupiny není zaručena, ale je pravděpodobná, pokud je akce dostatečně lákavá, aby přesvědčila dostatek těchto zákazníků. Další skupinou jsou **Zásobující citliví na slevu**, kteří jsou si velmi podobní s předchozím segmentem s tím rozdílem, že se rádi ve slevové akci předzásobí. Ziskovost je v tomto případě vzhledem k předzásobování vyšší než u předchozí skupiny, avšak je stále důležité, aby zvýšený příjem vykompenzoval sníženou marži, tudíž taktéž není vždy úspěch akce u této skupiny zaručen. Poslední skupinou jsou **Nakupující pouze ve slevě**, kteří nekupují produkty, pokud nejsou zlevněné a jsou ochotni si na zlevnění počkat. U této skupiny je zlevnění jediným způsobem, jak zákazníkovi produkt prodat. Ziskovost akce u této skupiny se taktéž odvíjí od zvýšeného příjmu z prodeje a jeho kompenzaci ztracené marže a nejde tedy zaručit (Shimp, 1993, s. 452–460).

Výsledná ziskovost slevových akcí se podle Shimp (1993, s. 460) odvíjí od velikosti podílů jednotlivých výše zmíněných segmentů v dané produktové kategorii. Pokud by největší podíl zabírali **Nakupující pouze ve slevě**, slevové akce by byly **pro** prodej nezbytné. V případě, že by však většinu zastávali **Necitliví na slevu** nebo **Loajální zásobující**, vyšly by náklady na snížení marže nazmar.

Dle Karlíčka (2016, s. 101) je možné zvýšit efektivitu slevových promocí vhodným zacílením (targetingem). Toho je možné docílit například kupony či direct marketingem, kdy je sleva zacílena jen na vybrané zákazníky, kteří produkt zatím nezkoušeli, či jej naopak preferují a akce pro ně tedy bude relevantní. Tato forma zlevnění je podstatně efektivnější než plošné slevy, jelikož se vyloučí nerelevantní skupiny. Velmi důležitou roli v tomto zacílení mají věrnostní programy, díky kterým je možné sledovat nákupní chování zákazníků

– jejich preferované značky, spojitost mezi nákupem různých produktů, četnost a hodnotu nákupů bez slevy a se slevou aj. A na základě těchto zjištění personalizovat konkrétním zákazníkům nabídku či promo akci.

## 2.2 Věrnostní programy

Věrnostní programy se často označují také jako zákaznické kluby či loajální programy.

Štarchoň (2012, s. 102) je definuje jako: „Komunikační jednotka lidí nebo organizací, která je vytvořena a spravovaná „sponzorskou“ organizací za účelem jejich přímého pravidelného kontaktování s cílem jejich aktivace a vzrůstu loajality na principu vytvořeného emočního vztahu.“ Tato definice se shoduje s definicí Pátíka s Postlera (2009, s. 207), kteří považují věrnostní programy za: „Komplex různých aktivit zaměřených na velkoobchodníky a maloobchodníky, s nimiž daná obchodní společnost pracuje a obchoduje. Cílem těchto programů je zvýšit prestiž, a zejména zvýšit akceptaci značky či výrobků ze strany velkoobchodníků i maloobchodníků.“

Kotler (2000, s.176) definuje čtyři druhy věrnostních programů: program odměn pro věrné zákazníky, členský klub se souborem výhod, VIP program pro nejhodnotnější zákazníky a speciální programy pro uznání svých zákazníků.

Štarchoň (2012, s. 102) řadí tyto programy do operativního CRM, jako nástroj podpory prodeje i přímého marketingu, který má na starost přímou komunikaci se zákazníky. Věrnostní programy se dělí na uzavřené a otevřené. Uzavřené programy charakterizují striktní pravidla členství, členské poplatky i určitá forma přijímacího řízení, jelikož často pro vstup do klubu nestačí pouhá přihláška, ale i splnění předem daných kritérií. Tyto podmínky zajišťují, že se členem stanou pouze jednotlivci, kteří spadají do úzkého předem zvoleného segmentu trhu, na který se program a daná společnost soustředí. Otevřené programy mají výrazně volnější pravidla pro vstup i členství. Vstupní pravidla často nejsou nijak stanovena, stačí když zákazník sdělí své kontaktní a osobní údaje a svolí, aby společnost s těmito daty nakládala pro marketingové účely. Tento jednoduchý postup je daný širokým záběrem cílových segmentů trhu, kdy má společnost zájem o jakéhokoliv potenciálního zákazníka, a snaží se proměnit každého svého zákazníka v toho loajálního. Pro identifikaci členů klubu slouží nejčastěji věrnostní karta, kterou předloží při placení na pokladně pro využití věrnostních výhod. Tyto výhody nejčastěji fungují na principu sbírání bodů za utracenou částku, které lze po dosažení určité hodnoty směnit na slevu, produkt či produkt se slevou. Je důležité, aby zákazník byl dle své karty snadno

identifikovatelný a označení karty jedinečné, jelikož by jinak mohlo docházet k záměnám a nesrovnalostem s čerpáním výhod, proto nejčastějším označením bývají unikátní EAN kódy.

Karlíček (2016, s. 108) argumentuje, že název „věrnostní program“ nebývá často zcela na místě, jelikož tyto programy většinou nemají dostatečně osobní povahu, aby reálně upevňovaly zákaznickou loajalitu k dané značce, o čemž svědčí i to, že zákazníci využívají často několik konkurenčních věrnostních karet zároveň. Poskytované výhody, slevy a dárky se zákazníci naučili již vnímat jako samozřejmost a využívají je čistě utilitárně. Karlíček však také dodává (2016, s. 108), že věrnostní programy mohou sloužit k velmi efektivní motivaci zákazníka k pravidelnému nákupu a lze skrze ně účinně budovat klientskou databázi kontaktů. V posledních letech se však díky personalizaci, targetingu a celkové digitalizaci věrnostní systémy mění a zvyšuje se jejich smysl i potenciál.

Firmy pomocí věrnostních programů dle Mynářové (2011, s. 291) využívají behaviorální marketing, kdy si věrnostní karta pamatuje nákupní chování zákazníka z minulosti a dle něj mu nabídne produkt, který by jej mohl zaujmout, či jej v minulosti oslovil. Programy si tak například pamatují, kdy by zákazníkovi měl dojít krém na obličej, který produkt by k němu byl komplementární, či jak často si kupuje řasenku a dle toho mu nabídnou výběr řasek v personalizované komunikaci v daném časovém období.

### 2.3 Vzorke

Mezi další běžně používaný nástroj podpory prodeje patří rozdávání vzorků zdarma (sampling) či jiné akce umožňující vyzkoušení produktu bez nutnosti jeho zakoupení. Tato podpora funguje na principu, kdy vyzkoušení produktu umožní zákazníkovi, aby si jej oblíbil, čímž se razantně zvýší šance na jeho zakoupení, do budoucna i opakované. Vzorke jsou běžné především v FMCG sektoru, vyzkoušení či zapůjčení pro vyzkoušení pak u dražších produktů, jako jsou automobily či elektrospotřebiče. Sampling se často využívá při uvedení nového produktu, především pokud je inovativní a prokazatelně kvalitnější než produkty konkurenčních značek (Karlíček, 2016, s. 103).

Dle Rossiera a Bellmana (2005, s. 351) se jedná o nejefektivnější nástroj podpory prodeje motivující k vyzkoušení daného produktu, odhadem kolem 75 % zákazníků v FMCG sektoru vyzkouší vzorek, který dostanou. Z celkového počtu respondentů vzorků pak daný produkt nakoupí 15 až 20 %. Pokud však probíhá sampling přímo v místě prodeje, jeho účinnost se razantně zvýší, dle Hawkinse (1995, s. 274) studie samplingu prokázala,



že zákazníci, kteří obdrželi po vstupu do cukrárny vzorek čokolády v 84 % následně nakoupili, zatímco ti, kteří vzorek nedostali nakoupili jen v 59 % případů. Pro maximální efektivitu je vhodné sampling doplnit další podporou prodeje, například slevou či dárkem.

## 2.4 Dárky a prémie

Do klasických nástrojů podpory prodeje se řadí i reklamní dárky a prémie. Jedná se o hmotnou odměnu pro zákazníka za zakoupení produktu. Prémie bývají buď zdarma nebo za zvýhodněnou cenu a dárky bývají zpravidla věnovány bez protihodnoty. Prémie mohou být přímo součástí balení (sada skleniček v krabici s láhví alkoholu) či vydávány těsně po nákupu, na pokladně či informacích po předložení účtenky (ručník k nákupu produktů značky X nad XX Kč). Prémie slouží především k motivaci současných zákazníků k nákupu, mohou však stimulovat i vyzkoušení nového produktu či posilovat značku. Reklamní dárky slouží především k posilování loajality. U obou je nutné, aby byly pro cílového zákazníka dostatečně atraktivní, v ideálním případě natolik, aby si jej byl ochoten i koupit. Je nutné si dát pozor, aby branding na odměnách nesnižoval jejich hodnotu, odměny by měly totiž naopak zapadat do positioningu značky a posilovat jej. Prémie může být vydávána až po splnění určitých podmínek, čímž může být její vydání odloženo. Jedná se o sběratelské promoce, kdy zákazník musí nejdříve nakoupit určitý počet produktů či nakoupit v určité hodnotě (zákazník získá za každých utracených 200 Kč nálepku a za deset nasbíraných nálepek slevu 60 % na vybrané zboží). Určitou formou prémie jsou i klasické soutěže, u kterých není výhra garantována, nicméně je mnohanásobně hodnotnější (Karlíček, 2016, s. 105).

### 3 METODIKA PRÁCE

#### 3.1 Hlavní cíl práce:

Hlavním cílem této práce je zjistit preference zákazníků týkající se věrnostních programů a potenciální možnosti vylepšení věrnostního programu Klub Sephora a na základě výsledků výzkumu navrhnout změny v aktuálním věrnostním programu společnosti Sephora s.r.o.

#### 3.2 Dílčí cíle:

Dílčími cíli je na základě výsledků primárního výzkumu zjistit, jaké jsou hlavní důvody pro pořízení věrnostní karty, hlavní nedostatky věrnostního klubu z pohledu zákazníků, a také informace, se kterými prvky jsou spokojeni a s kterými naopak ne. Například zdali se zákazníkům zdá aktuální způsob komunikace vhodný a jsou spokojeni s nabízenými benefity.

#### 3.3 Výzkumné otázky

Za účelem splnění hlavního i dílčích cílů byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

VO1: *Jsou členové Klubu Sephora dostatečně informováni o výhodách členství?*

VO2: *Jak je možné současný program vylepšit?*

Hlavním předpokladem pro tyto otázky je domněnka, že členové věrnostního klubu Sephora by ocenili více výhod věrnostního programu.

#### 3.4 Výzkumné metody práce

Jako výzkumné metody budou v této práci použity kvalitativní polostrukturované individuální rozhovory a kvantitativní dotazníkové šetření.

##### **Dotazování**

Dle Kozla (2006, s.142) jsou nejtradičnějším typem dotazování osobní rozhovory, které dále rozlišuje na strukturované, nestrukturované, polostrukturované, individuální a skupinové. Ve strukturovaném dotazování se tazatel drží předem stanovených otázek a dodržuje vždy stejný postup, díky čemuž jsou následně data dobře srovnatelná. Polostrukturovaný rozhovor tazatel vede částečně danými otázkami, které volně doplňuje. V nestrukturovaném rozhovoru se přechází od přesného dodržování postupů k volnému rozhovoru. Individuální rozhovory se vyznačují osobnější, uvolněnější atmosférou a je v nich jednodušší reagovat

na zpětnou vazbu respondenta. Skupinové rozhovory, označovány také jako focus groups, využívají asociační techniky a hraní rolí pro odhalení souvislostí postojů a motivace dotazovaných.

Tahal (2017, s. 59) rozděluje tři základní techniky sběru dat při dotazování. První technikou je osobní dotazování, kdy se tazatel osobně ptá respondentů a jejich odpovědi zaznamenává do papírového formuláře, tuto metodu nazýváme PAPI (Paper Assisted Personal Interviewing). V případě zaznamenání osobního dotazování do počítače či tabletu se jedná o CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing). Druhou technikou dotazování je telefonické, kdy tazatel kontaktuje respondenty telefonem a zaznamenává si odpovědi do počítače, tato technika se nazývá CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Poslední metodou dotazování je pomocí internetu, CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), kdy tazatel vytvoří webový dotazník, na který respondenti odpovídají svépomocí na počítači.

Friendlantová (2017, s. 197) upozorňuje na výhody a nevýhody zvolení těchto technik. U osobních CAPI a PAPI je velmi výrazný vliv tazatele, který může dotazování ovlivnit jak pozitivně, tak negativně. Mohou například dovysvětlit otázku, pokud ji dotazovaný správně nepochopil, avšak také často dotázaného moc brzy přerušují či mu napovídají. Odpovědi mohou ovlivnit také osobní sympatie či antipatie mezi tazatelem a dotazovaným a vlastní stud, kvůli kterému dochází k autocenzuře odpovědí. Z tohoto důvodu je dle Tahala vhodnější volit pro citlivější témata dotazování formou CAWI, při které uklidňuje respondenta pocit anonymity a je i omezen vliv tazatele. CAWI je v současnosti jedním z nejrozšířenějších způsobů dotazování, převážně díky relativně nízkým nárokům na realizaci. Tato technika je velmi rychlá, cenově dostupná, pro respondenta časově flexibilní na vyplnění a umožňuje v dotazníku pracovat i s audiovizuálními elementy. Její hlavní nevýhodou je velmi omezený zásah pouze na uživatele s připojením k internetu, s vyšší digitální gramotností a často omezené možnosti šíření. Mezi další nevýhody vzhledem k vyplňování ze strany respondentů patří nemožnost kontroly zavádějících a nepravdivých odpovědí.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SEPHORA

Sephora s.r.o. je součástí mezinárodního koncernu LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton. Nadnárodní společnost Sephora působí skrz své dceřiné společnosti celkem ve 34 zemích světa a provozuje přes 2 580 prodejen. (Sephora.cz, 2021b)

Česká společnost Sephora s.r.o. (dále také „Sephora“) spravuje 20 místních poboček, z čehož se 13 nachází v Praze, v roce 2018 dosáhla tržeb v hodnotě 1 022 809 000 Kč (Justice.cz, 2021a).

Hlavní konkurenční výhodou Sephora je nabídka exkluzivních značek, převážně líčení a péče, které jsou k dostání celosvětově pouze v Sephora. Zákazník z tohoto důvodu nemůže hledat lepší cenu u konkurence v maloobchodu ani na internetu. Tyto značky Sephora neustále obměňuje dle aktuálních trendů a prodejů, tj. pokud se značka přestane prodávat, nahradí ji jinou novou značkou. Další významnou konkurenční výhodou jsou vybrané služby, které Sephora začala nabízet jako první na českém trhu. Mezi tyto služby patří bezplatné patnáctiminutové poradenství a líčení vizážistkou, bezplatné dárkové balení či úprava obočí voskem za poplatek. Sephora nabízí plošné slevy velmi zřídka, pravidelně je nabízí pouze členům věrnostního Klubu Sephora (dále také jako „věrnostní zákazníci“ nebo „členové Klubu“) v maximální výši 20 % na celý sortiment.

Její slabou stránkou je soustředění se téměř výhradně na již zmíněné exkluzivní značky, kvůli kterým nevěnuje jakoukoliv viditelnost či propagaci selektivním značkám, které konkurentům generují hlavní obrat a mohly by tedy být velmi perspektivní.

Toto tvrzení demonstruje i viditelnost značek na e-shopu Sephora.cz (viz Příloha P I), kdy na celé domovské stránce se ze všech elementů a zobrazení vyskytují pouze dva produkty selektivních značek v nejspodnější části stránky (ve srovnání s vystavenými 23 exkluzivními produkty).

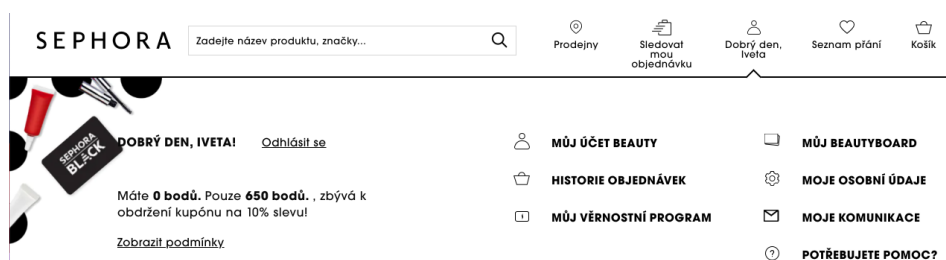
Cílovou skupinou Sephora jsou ženy (90 %) i muži (10 %) ve věku 18 až 65 let s vyššími příjmy (socioekonomická klasifikace A, B, C1), kteří si mohou dovolit ročně utratit vyšší částky za dekorativní kosmetiku a parfémy. Geograficky cílí Sephora na Prahu (13 poboček) a větší města, zbylých sedm se nachází v Brně (2x), Karlových Varech, Liberci, Ostravě, Plzni a Pardubicích, právě z důvodu vyšších příjmů místních obyvatel a množství turistů, kteří Sephora generují značný obrat, jelikož se jedná o nadnárodní společnost s velkou nabídkou mezinárodních značek. (Sephora.cz, 2021c)

## 5 CHARAKTERISTIKA AKTUÁLNÍHO VĚRNOSTNÍHO PROGRAMU KLUB SEPHORA

Aktuální věrnostní program Klub Sephora (dále také jako „Klub“) se skládá ze dvou úrovní. Vstupní úroveň je Sephora White (dále také jako „White“), ze které se zákazník po nasbírání 650 bodů, resp. útratě vyšší než 4 550 Kč posune do druhé úrovně Sephora Black (dále také jako „Black“). Členové Black mají vždy nárok na nejlepší nabídku ve srovnání s členy White a nevěrnostními zákazníky. Příkladem mohou být slevové nabídky. Nevěrnostní zákazníci se ke slevě na celé portfolio dostanou pouze několikrát do roka, White téměř na měsíční bázi obdrží nabídku na – 15% na vše či – 20% s podmínkou (např. Na nákup v minimální hodnotě 1 800 Kč) a Black obdrží téměř každý měsíc – 20% na vše bez podmínky a navíc obdrží k narozeninám dárek bez nutnosti nákupu. Pokud je však plánovaná celoplošná nabídka pro nevěrnostní zákazníky (např. Dny Marianne či Black Friday) po dobu většinou 3 víkendových dnů, členové Klubu mohou tuto nabídku využít s předstihem už o několik dnů dříve (Sephora.cz, 2021a).

### 5.1 Představení

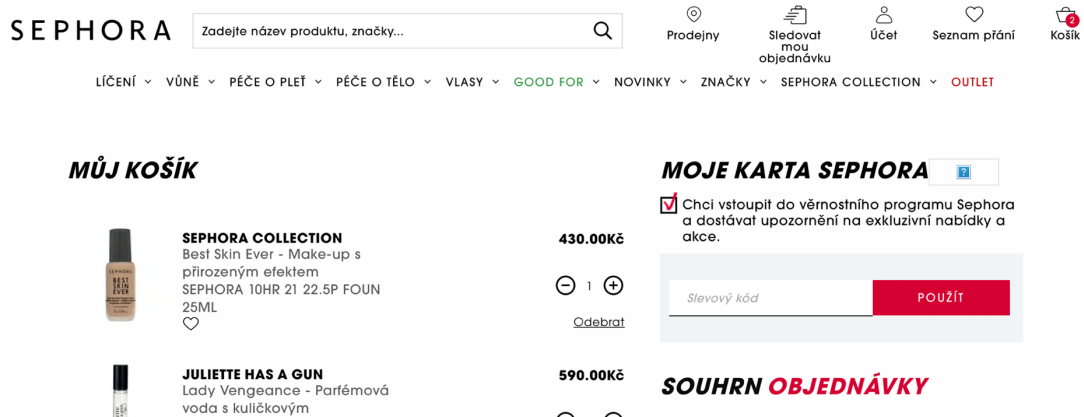
**Komunikace a srozumitelnost:** na hlavní stránce Sephora.cz je k nalezení ve spodní části informační banner „Věrnostní program“, který proklikem vede zákazníka na informační stránku, kde se dozví veškeré potřebné informace o Klubu Sephora a členských úrovních White a Black. Po registraci či přihlášení do svého online účtu má zákazník možnost spárovat si jej se svým věrnostním účtem zadáním čísla věrnostní karty. Po tomto spárování se web částečně personalizuje, po najetí myši na ikonku „Dobrý den, Jméno zákazníka“ se zobrazí aktuální status členství (Sephora Black), aktuální počet bodů a počet potřebný k získání slevového kuponu, historie objednávek a nákupů (tato kolonka obsahuje historii, obsah i cenu nákupů jak online, tak v kamenných prodejnách od doby vstupu do klubu po současnost) (Sephora.cz, 2021a).



Obrázek 1: Přehled uživatelského účtu

Zdroj: Sephora.cz, 2021a

**Registrace:** Vstoupit do Klubu Sephora je možné vyplněním formuláře v kamenné prodejně, kdy obratem zákazník získá bílou kartu Sephora White (po nasbírání 650 bodů dorazí zákazníkovi do schránky karta Sephora Black). Druhou možností registrace je online, pomocí zaškrtnutí políčka „Chci vstoupit do věrnostního programu Sephora“ v nákupním košíku před zaplacením objednávky, kdy zákazníkovi dorazí bílá karta spolu s objednávkou.



Obrázek 2: Registrace do Klubu Sephora při objednávce zboží

Zdroj: Sephora.cz, 2021a

**Sbírání bodů:** za každých utracených 7 Kč v parfumeriích či e-shopu Sephora získá zákazník 1 bod a za nasbírání 650 bodů obdrží poukaz na 10% slevu, kterou může uplatnit na svůj příští nákup.



Obrázek 3: Poukaz na 10% slevu, přední a zadní strana

Zdroj: Vlastní archiv

**Výhoda pro zákazníka:** za utracených v přepočtu 4 550 Kč získá člen poukaz na 10% slevu na další nákup, tj. prémii, jejíž reálná hodnota se odvíjí od zákaznickovy následující útraty, čímž by jej měla motivovat k hodnotnějšímu nákupu. Sleva se nedá uplatnit na již zlevněné zboží a nedá se kombinovat s jinými akcemi a slevami.

**Narozeninový dárek:** k narozeninám zákazník obdrží poštou blahopřání s poukazem na dárek, který obdrží v parfumerii bez nutnosti nákupu, či online s objednávkou nad 600 Kč a dvojnásobný počet bodů za nákup uskutečněný v týden narozenin. V minulosti (do roku 2018) Sephora dárek k narozeninám zasílala přímo do schránky, jednalo se většinou o drobnou dekorativní kosmetiku (sadu lesků na rty, tvářenku či masku na pleť). V posledních letech tvořili dárky k narozeninám různé typy masek na pleť či krém na ruce.



Obrázek 4: Tištěný poukaz na dárek k narozeninám

Zdroj: Vlastní archiv

**Další výhody:** Mezi hlavní sekundární výhodu patří pravidelné promo akce –20 % na vše, na vybrané zboží či na nákup nad určitou hodnotu, které umožňují věrnostním zákazníkům nakoupit ve slevě. Sephora je známá velmi omezenými plošnými slevami pro veřejnost, které mívá jen párkrát do roka na pár dnů (Dny Marianne či Black Friday). Věrnostní nabídky –20 % pro Black, resp. –15 % pro White však mívá téměř na měsíční bázi.

Dalšími výhodami členství je pravidelná newsletterová komunikace s aktuálními promo akcemi, novinkami a tipy na produkty, katalog a tištěné pozvánky na VIP akce se slevou na zákaznickovu oblíbenou značku.



**Aplikace:** Sephora aktuálně nemá aplikaci určenou zákazníkům lokalizovanou pro český trh. Ve vybraných zemích (USA, Rusko, Malajsie, Francie aj.) je však dostupná a nabízí zákazníkovi kromě možnosti komfortního nakupování přes mobilní telefon také rezervaci služeb na prodejně (úprava obočí, líčení aj.), doporučení přímo na míru, speciální nabídky pouze pro uživatele aplikace a upozornění před začátkem blížící se promo akce (Sephora.fr, 2021).

## 5.2 Aktuální aktivity a nástroje

Veškerá komunikace věrnostního klubu je realizována formou direct marketingu, aby bylo možné následné vyhodnocení kampaně srovnáním aktivity a chování zákazníků vystavených této komunikaci s referenční skupinou, která jí vystavena nebyla. Tento způsob umožňuje zjistit reálnou efektivitu kampaně a její vliv na motivaci zákazníka k nákupu (Interní data společnosti Sephora). Příklad: slevová akce v daném období přinesla nárůst tržeb věrnostních zákazníků o 50 % ve srovnání s předešlým měsícem. Tržba věrnostních zákazníků z referenční skupiny však taktéž stoupla o 30 % ve srovnání s předešlým měsícem. Reálné zvýšení, které akce přinesla je tedy jen 20 %.

### 5.2.1 E-mailing

V současnosti nejčastěji využívanými komunikačními kanály se členy věrnostního klubu jsou newslettery a personalizované e-maily, pomocí kterých Sephora informuje členy o novinkách a aktuálních promocích. Tato komunikace se dělí na CRM, multibrandovou a monobrandovou s tím, že CRM komunikace se často spojuje s multibrandovou.

CRM e-mailing obsahuje komunikaci určenou pouze členům Klubu zacílené RFM<sup>2</sup> skupiny, zpravidla se jedná o slevovou nabídku na celý sortiment či kategorii, dále také informuje zákazníka o vydání nového katalogu a často bývá doplněn výběrem produktů různých značek, na které se komunikovaná akce vztahuje viz Přílohy P II a P III.

Multibrandový e-mailing obsahuje výběr produktů, které spojuje určitý faktor. Může je spojovat kategorie (přírodní péče o pleť, svěží parfémy, nejlepší pudry aj.), může se jednat o produkty nově uvedené na trh či nově v Sephora nebo produkty dostupné pouze v Sephora (exkluzivní) viz Příloha P IV. Monobrandový e-mailing, jak již název vypovídá, se věnuje jen jedné určené značce a jejím produktům. Pro značku se jedná o efektivní způsob, jak

---

<sup>2</sup> RFM (Recency, Frequency, Monetary value) segmentace rozděluje zákazníky do skupin dle toho, jak nedávno nakoupili, jak často nakupují a za kolik.

zákazníky informovat o novinkách ve svém portfoliu či o rozdílech mezi jednotlivými nabízenými produkty viz Příloha P V.



Obrázek 5: Ukázka komunikace CRM nabídky v e-mailingu

Zdroj: Vlastní archiv

### 5.2.2 Katalog

V minulosti Sephora zasílala pětkrát ročně nejhodnotnějším zákazníkům dle RFM segmentace tištěný katalog s tematickou nabídkou, slevami, přehledem aktuálních novinek a promo nabídkami s dárky k nákupu vybraných produktů. Témata magazínů jsou každoročně stejná: Valentýn, Den Matek, Léto, Podzim a Vánoce. Součástí magazínu je vždy promo nabídka v hodnotě –20 % na nákup pro členy Sephora Black.



Obrázek 6: Ukázka komunikace klubové nabídky v katalogu

Zdroj: Vlastní archiv

Od roku 2020 vychází katalog z ekonomických a ekologických důvodů pouze online a je rozesílán všem členům Klubu pomoci e-mailingu viz Příloha P III. Nejhodnotnější zákazníci tak v současnosti obdrží do schránky pouze voucher s katalogovou slevou mailingem.

### VALENTÝNSKÝ KATALOG

Ať jste kdokoli  
a ať milujete kohokoli,  
všechno, na čem záleží,  
je láska.

**A nebát se to vyslovit.**

**ONLINE KATALOG**



Obrázek 7: Ukázka komunikace online katalogu v newsletteru

Zdroj: Vlastní archiv

### 5.2.3 SMS

Sephora využívá k aktivaci hodnotných zákazníků i SMS. Tyto SMS jsou zacíleny pouze na zákazníky z vybraných RFM segmentů, kteří při registraci uvedli své telefonní číslo a byli zacílení dle kritérií podle obsahu sdělení. Primárně je formou SMS komunikována či připomínána promo nabídka se slevou. Slouží však také k upozornění na blížící se VIP akci oblíbené značky zákazníka na prodejně, v které často nakupuje, nebo v její blízkosti. V minulosti byly také využívány geolokační SMS, které informovaly zákazníky v blízkosti prodejny o aktuálně probíhající promo akci.



Obrázek 8: SMS s Valentýnskou nabídkou

Zdroj: Vlastní archiv

#### 5.2.4 Mailing

Hodnotnější zákazníci taktéž často nacházejí ve svých schránkách pohlednice, pozvánky a skládané prospekty se vzorky. Všechny tyto formy mailingu informují zákazníka o blízké promoci, kterou může využít, nebo představují produkty, které by mohly zákazníka zaujmout (tento typ mailingu často obsahuje i vzorek daného produktu, aby si jej zákazník mohl vyzkoušet). Sampling mailingem je podstatně dražší než sampling na prodejně, jelikož je nutné pokrýt navíc náklady na zpracování databáze a rozeslání, nicméně zaručí, že se dostane k cílové skupině, pro kterou je relevantní, a tím zvýší pravděpodobnost větší návratnosti.

#### 5.2.5 Aplikace

Sephora na rozdíl od svých konkurentů nelokalizovala aplikaci pro zákazníky pro český trh, avšak implementovala aplikaci pro konzultantky na všech prodejnách. Každá konzultantka tak má svůj iPod, na kterém si může najít jakéhokoliv věrnostního zákazníka dle jména, čísla kartičky či telefonního čísla. Tato aplikace jí pak ukáže výhody, na jaké má zákazník nárok (10% věrnostní sleva, dárek k narozeninám, aktuální promo nabídka pouze pro jeho RFM skupinu), jaké produkty a v jakém odstínu v minulosti zakoupil, které produkty by měl v blízké době spotřebovat, a tudíž si dokoupit zásoby, či jaké by se mu mohly líbit na základě minulých preferencí. Tato aplikace s „náповědou“ by měla díky maximální personalizaci konzultantkám významně pomoci v poradenství i prodeji (Harris, 2021)

#### 5.2.6 Late Night Shopping

Sephora několikrát ročně pořádá akci Late Night Shopping pro nejhodnotnější zákazníky. Tato akce se zpravidla koná na dvou až třech pražských prodejnách a jedné mimopražské v Brně, v Plzni či v Pardubicích v době od 17:00 do 21:00. V této době je prodejna pro veřejnost uzavřena a dovnitř jsou vpuštěni pouze zákazníci s pozvánkou na jméno, kterou obdrželi poštou či e-mailem. Při vstupu na ně čeká šampaňské, občerstvení a hudba. Spolu s pozvánkou obdrželi zákazníci i přehled promo aktivit, které mohou v tento večer využít. Mezi těmito aktivitami bývá líčení či úprava obočí zdarma, sleva na celý sortiment a dárky k nákupu vybraných značek např. k nákupu vůně Hugo Boss získá zákazník ručník Boss jako dárek či miniaturu vůně Chloé k vůni Chloé v plné velikosti.

Hlavním benefitem jsou však hodnotné dárky k celkovému nákupu, kdy s útratou roste i hodnota dárku. Jedná se o jedinečnou příležitost, kdy má zákazník možnost nakoupit

s vyšší než běžně nabízenou slevou (až -25 % místo běžných -20 %) a navíc získat hodnotný dárek. Většinou se jedná o běžně prodejné zboží viz obrázek 9, kdy zákazník na dané akci může obdržet k nákupu nad 10 000 Kč dárek v hodnotě např. 1 230 Kč, čímž ve výsledku ušetří 25% + získá hodnotný dárek.

# VIP EVENT

*Klubu Sephora*



**-15%**  
NA CELÝ  
SORTIMENT\*

**-20%**  
PŘI NÁKUPU  
NAD 1800 Kč\*\*

**-25%**  
PŘI NÁKUPU  
NAD 5200 Kč\*\*\*



Dárky k nákupu  
nad 2 500 Kč\*\*\*\*



Dárky k nákupu  
nad 5 000 Kč\*\*\*\*\*



Dárky k nákupu  
nad 10 000 Kč\*\*\*\*\*

Obrázek 9: Ukázka e-mailové pozvánky na Late Night Shopping

Zdroj: Vlastní archiv

## 6 ANALÝZA KONKURENCE

### 6.1 Trh s kosmetikou

Dle studie společnosti GfK Czech z roku 2018 kosmetiku pravidelně nakupuje 94 % žen a 73 % mužů (Patočková, 2019). Výzkum agentury Nielsen z předešlého roku ukázal ještě více, 96 % žen starších 15 let. O tom, že se jedná o velmi výnosný sektor svědčí i skutečnost, že Češi utratili od června 2016 do května 2017 jen za vůně 687 milionů korun, což odpovídá 2,5 milionu kusů prodaných vůní (Janíková, 2017).

Nejsilnější pozici na českém trhu v prodeji dekorativní kosmetiky a vůní z kategorie maloobchodu mají drogerie Rossmann, Teta drogerie a DM drogerie, jejichž hlavní výhodou je široká cenově dostupná nabídka<sup>3</sup>. Poslední dobou sílící pozici na trhu mají i supermarkety a hypermarkety, které stále více rozšiřují svá portfolia s cílem vyrovnat se výše zmíněným drogeriím. Největšími zástupci této kategorie<sup>4</sup> v České republice jsou Globus, Tesco, Kaufland a Albert (Zboží&Prodej, 2020).

Nejmenší tržní část maloobchodního prodeje kosmetiky a parfémů zabírají parfumerie specializované na prodej výhradně tohoto zboží, díky čemuž nabízejí nejširší portfolio těchto produktů, převážně však z řad vyšší cenové kategorie. Na českém trhu působí mezinárodní společnosti Sephora, Douglas, FAnn a Marionnaud a menší nezávislé parfumerie.

Z internetových prodejců dekorativní kosmetiky a parfémů je na českém trhu největší společnost Notino, kterou následují e-shopy El Niño a Krasa.cz z koncernu Vivantis.

### 6.2 Přímá konkurence a jejich věrnostní programy

Za přímou konkurenci společnosti Sephora byly vyhodnoceny maloobchodní parfumerie, které nabízejí zboží podobných vlastností za podobnou cenu a cílí na identickou cílovou skupinu.

Konkrétněji nabízejí prestižní dekorativní kosmetiku a parfémů v cenové hodnotě nad 500 Kč (na rozdíl od drogerií a supermarketů) s pobočkami ve větších městech, cílících převážně na ženy 20+, které utratí měsíčně i několik tisíc korun za tyto produkty. Všechny dále zmíněné parfumerie nabízejí portfolio složené z části identické a části diferenciované. Identickou část tvoří prestižní selektivní značky jako Chanel, Dior, Lancôme, Hugo Boss

---

<sup>3</sup> ve srovnání s parfumeriemi, které se zaměřují na více prestižní sortiment

<sup>4</sup> dle tržeb

a jiné volně dostupné značky na trhu s prestižními parfémů a dekorativní kosmetikou. Diferenciovanou část tvoří značky dostupné exkluzivně pouze v dané parfumerii, čímž dodávají dané parfumerii konkurenční výhodu.

Základem pro určení pozic na trhu byl obchodní rejstřík a sbírky listin daných společností, resp. účetní uzávěrky, dle kterých bylo možné srovnat tržby za prodej zboží těchto společností. Poslední dostupná data v době tvorby této práce byly z roku 2018. Data nezávislých parfumerií bohužel nebylo možné získat, avšak vzhledem k jejich velikosti je téměř jisté, že zabírají nejmenší část trhu.

Při analýze věrnostních programů byly pro objektivitu zvolena u všech společností stejná kritéria: **komunikace a srozumitelnost** (jak dostupná a srozumitelná je pro zákazníka komunikace věrnostního klubu), **registrace** (jak snadné je pro zákazníka vstoupit do programu), **sbírání bodů** (na jakém principu funguje sbírání bodů), **výhoda bodů pro zákazníka** (jaký hlavní užitek zákazníkovi sbírání bodů nabízí), **narozeninový dárek** (jaký narozeninový dárek zákazník dostane), **další výhody** (jaké dodatečné výhody členství nabízí) a posledním kritériem je mobilní **aplikace** (zda ji společnost má, a jaké výhody zákazníkovi přináší). Z důvodu dlouhodobého uzavření prodejen bohužel nebylo možné zahrnout do analýzy aktuální komunikaci věrnostních programů v místě prodeje.

### 6.2.1 Douglas

Parfumerie Douglas s.r.o. patří pod mezinárodní holding, evropskou společnost Douglas Holding AG. Tato společnost spravuje přes 1 700 poboček po celé Evropě, česká společnost pak provozuje 20 poboček v České republice a 9 na Slovensku (Douglas.cz, 2020a). V roce 2018 dosáhla tato společnost tržeb v hodnotě 718 915 000 Kč (Justice.cz, 2021b), čímž se řadí na druhou příčku na maloobchodním trhu s prestižní dekorativní kosmetikou a parfémů po Sephora. Douglas taktéž nabízí exkluzivní značky, avšak většinu veškeré podpory věnuje značkám volně dostupným na trhu (selektivním), které mají nejširší cílovou skupinu, a tudíž potenciál generovat největší obrat.

Pro srovnání na hlavní stránce e-shopu Douglas.cz (dne 25. 3. 2021) obsahovaly čtyři ze šesti hlavních bannerů komunikaci selektivních značek, pátý banner informoval o uzavření prodejen a šestý byl banner s privátní značkou Douglas Collection. Na hlavní stránce se vyskytovalo dalších sedm bannerů s promocemi na selektivní značky (dárky k nákupu či slevy) a žádná komunikace exkluzivních značek (viz Příloha P VI). Všechny produkty vystavené na hlavní straně v sekci *vybrali jsme pro vás* či *doporučené*

značky byly selektivní. Douglas cílí především na ženy ve věku 25 až 34 let a na rozdíl od Sephora, která se soustředí na líčení, mu největší část obratu generuje kategorie vůní (Interní data společnosti Douglas).

Douglas také zvolil agresivnější formu promo akcí, kdy často nabízí slevy až – 50 % na vybrané zboží. Pravděpodobnou příčinou může být snaha vyrovnat se největšímu českému online prodejci s vůněmi a kosmetikou Notino, které se dostalo do podvědomí zákazníků právě nízkými cenami nabízeného zboží, často až více než o polovinu nižšími než v maloobchodě. Po vzoru Sephora začal Douglas také nabízet služby: pětiminutové líčení, konzultace líčení, konzultace péče o pleť, úprava a lakování nehtů, masáž rukou či balení dárků za poplatek.

### **Věrnostní program Douglas: Karta Douglas**

**Komunikace a srozumitelnost:** na hlavní stránce e-shopu Douglas.cz chybí jakákoliv zmínka o věrnostním klubu a z této stránky není možné při běžném užívání zjistit výhody klubu, ani informaci, kde je najít. Jedinou komunikací klubu je odkaz na všeobecné obchodní podmínky Karty Douglas CZ a kolonka *přihlášení do uživatelského účtu Můj Douglas*, která nabízí jen možnosti *Přihlásit se* nebo *Registrovat se* a inzeruje „*Exkluzivní dárky a slevy pouze pro registrované zákazníky > výhody již na první pohled*“ proklik z této inzerce je nefunkční a pokud by se zákazník chtěl dozvědět více podrobností, musí se zaregistrovat. Po registraci však zákazníka místo „*lákavých výhod na první pohled*“ čeká jen běžný uživatelský účet, kde může spravovat svou přednastavenou adresu a vytvořit si nákupní seznam. Je zde možnost zadat číslo Douglas Karty, čímž by se měla karta spárovat s tímto účtem a částka utracená na e-shopu následně započítávat do sběru bodů.

Při uskutečňování objednávky se zákazníkovi objeví vedle tlačítka *Pokladna* sdělení „*S Kartou Douglas sbíráte body za každý nákup!*“ nicméně nefunguje proklik a zákazník se nemůže dozvědět více. Při posledním kroku objednávky, před jejím odesláním se zákazníkovi objeví další neprokliknutelná komunikace „*S Kartou Douglas získáte 78<sup>5</sup> Bodů*“ i přesto, že zákazník nikde nezadal číslo své karty a není členem věrnostního klubu. Za předpokladu, že by zmíněné prvky byly prokliknutelné na stránku Karty Douglas, dá se předpokládat, že by se jednalo o efektivní rekrutační nástroje.

Pokud si zákazník aktivně zadá do vyhledávání Google.com „Karta Douglas“, podaří se mu objevit stránku dedikovanou výhodám Karty Douglas, kde se dozví nejen jaké výhody jej

---

<sup>5</sup> Počet bodů se zde mění dle aktuální hodnoty objednávky



čekají, ale má i možnost se rovnou zaregistrovat do tohoto věrnostního programu (Douglas.cz, 2021b).

Výhody Karty Douglas

**Ještě více výhod**

<p> <b>Sbírejte body</b> Za každých 20 Kč utracených v parfumeriích Douglas obdržíte 1 bod.</p>	<p> <b>Exkluzivní pozvánky</b> Pozveme Vás na jedinečné beauty události.</p>
<p> <b>Využijte vaše body</b> Po nasbírání 200 bodů získáte osobní Kartu Douglas a dárkový voucher v hodnotě 200 Kč.</p>	<p> <b>Aplikace Douglas</b> Zadejte si svou Kartu Douglas do aplikace a mějte ji tak stále u sebe.</p>
<p> <b>Speciální nabídky</b> Využijte speciální ceny a nabídky jen pro držitele Karty Douglas.</p>	<p> <b>Narozeninový dárek</b> Narozeninový voucher s 20% dostanete od nás e-mailem v den Vašich narozenin.</p>

Obrázek 10: Přehled inzerovaných výhod Karty Douglas

Zdroj: Douglas.cz, 2021b

**Registrace:** První možností registrace je na prodejně vyplněním formuláře, kdy zákazník obdrží dočasnou papírovou kartu (po nasbírání 200 bodů mu poté dorazí do schránky embosovaná plastová karta). Druhou možností je online přes dedikovaný formulář, tato možnost se však ukázala jako nefunkční (při testování nenásledovala po registraci žádná komunikace ze strany společnosti ani potvrzení registrace e-mailem).

**Sbírání bodů:** za každých utracených 20 Kč v parfumeriích či e-shopu Douglas získá zákazník 1 bod a za nasbírání 200 bodů obdrží poukaz na 200 Kč, který může uplatnit na svůj nákup.

**Výhoda bodů pro zákazníka:** za každých utracených 4000 Kč získá poukaz na 200 Kč na další nákup, tj. 5% zpětnou prémii, kterou je možno využít jen u dané společnosti, avšak bez nutnosti minimální výše nákupu. Poukaz se však nedá uplatnit na již zlevněné zboží a nedá se kombinovat s jinými akcemi a slevami (Douglas.cz, 2021c).

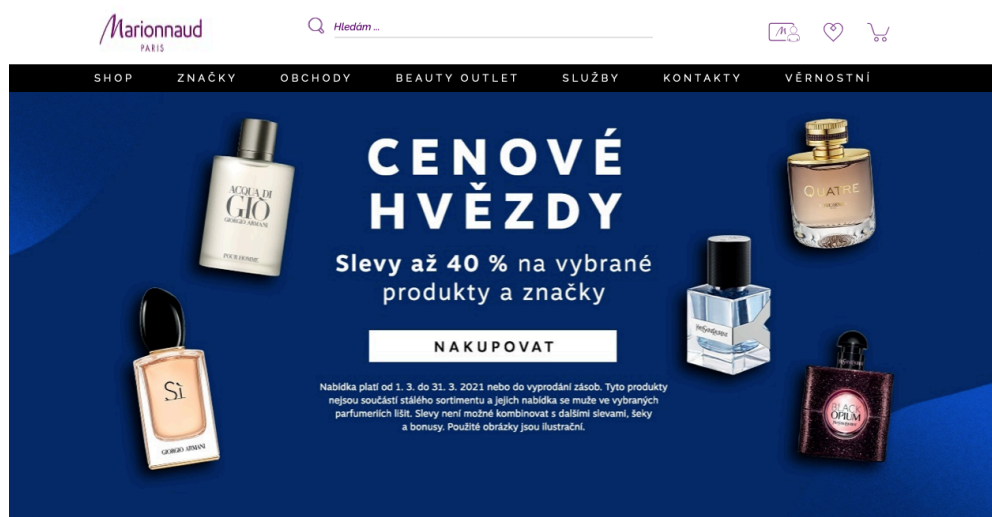
**Narozeninový dárek:** k narozeninám zákazník obdrží voucher na 20% slevu na celý nákup (slevu nelze kombinovat s jinými akcemi a slevami).

**Další výhody:** Mezi další výhody členství lze zařadit pravidelnou newsletterovou komunikaci o aktuálních slevách a promo nabídkách či s tipy na produkty. Dále Douglas svým členům několikrát ročně zasílá poštou magazín s rubrikami týkající se péče, líčení a vůní a kupony s dárky k nákupu vybraných produktů či slevou.

**Aplikace:** na webových stránkách karty Douglas je inzerována komunikace „Aplikace Douglas: Zadejte si svou Kartu Douglas do aplikace a mějte ji tak stále u sebe.“ Aplikace je aktuálně dostupná pouze na Google Play, tj. pouze pro uživatele telefonů s operačním systémem Android. Pro telefony značky Apple je aplikace dostupná pouze v Německu. Hlavními výhodami aplikace je nahrazení plastové karty a komfortnější nakupování na e-shopu přes mobilní zařízení.

### 6.2.2 Marionnaud

Další podstatnou část trhu zaujímají parfumerie Marionnaud s tržbami 439 633 000 Kč za rok 2018 (Justice.cz, 2021c). Marionnaud je dceřinou společností mezinárodní skupiny CK Hutchison Holdings Limited působící v 50 zemích v oblastech energie, telekomunikace, infrastruktury a maloobchodu. V České republice provozuje 30 prodejen (Marionnaud.cz, 2021a). Marionnaud se soustředí převážně na starší klientelu a selektivní značky. Často nabízí svým zákazníkům velké slevové promoce (viz Příloha P VII), kdy se z hlavní strany e-shopu zákazník dozví o 20% slevě na vše při nákupu nad 1 500 Kč, o slevě na Lancôme balíčky až 25 %, vůních Calvin Klein s 30% slevou a o až 40% slevě na další vybrané selektivní produkty. Z devíti hlavních bannerů tři inzerují slevy, dva jsou vlastní (komunikace klubu a poradenství péče o pleť) a čtyři inzerují selektivní značky. Veškeré vystavené produkty na hlavní straně v sekci doporučené i novinky byly stejně jako u Douglasu selektivní.

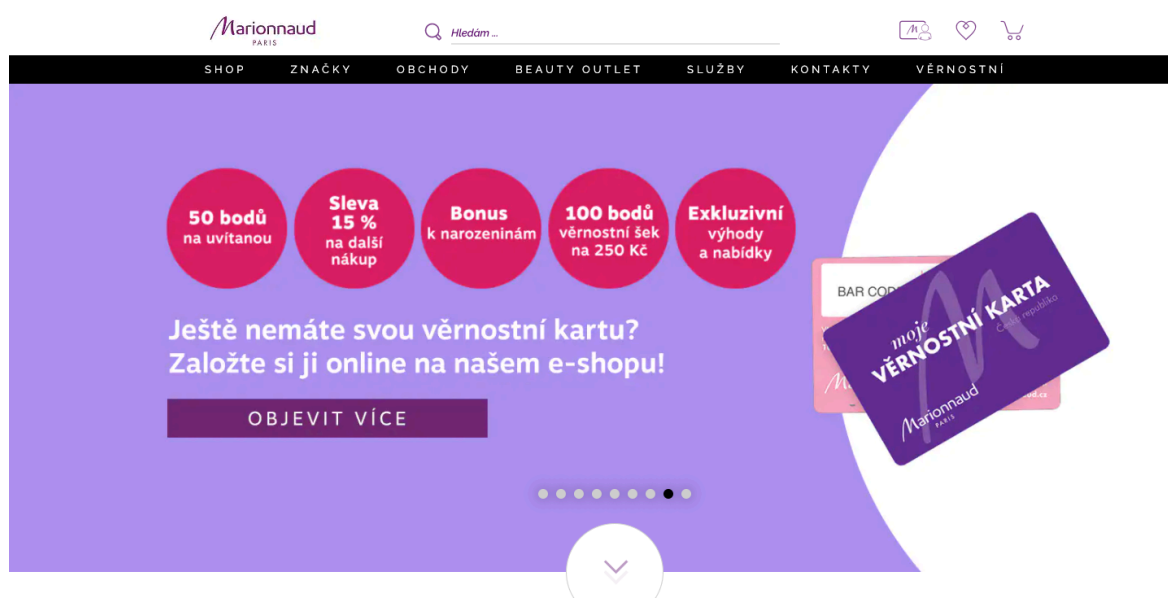


Obrázek 11: Hlavní banner upozorňující na promo akci

Zdroj: Marionnaud.cz, 25. 3. 2021

## Věrnostní program Marionnaud: Věrnostní karta Marionnaud

**Komunikace a srozumitelnost:** ve srovnání s Kartou Douglas má věrnostní program Marionnaud podstatně viditelnější a dostupnější komunikaci na svém e-shopu. Z hlavní strany se může zákazník dozvědět o programu pomocí speciální záložky v hlavní nabídce či z banneru. Z těchto elementů se zákazník může snadno proklikem dostat na dedikovanou stránku programu, kde má zákazník možnost přihlásit se do svého online účtu a spárovat jej se svou věrnostní kartičkou, či se zaregistrovat do programu. Dále se zde zákazník srozumitelně dozví o všech výhodách členství klubu i o druhé úrovni členství (VIP), jak jí dosáhne a jaké další výhody přináší.



Obrázek 12: Hlavní banner upozorňující výhody členství ve věrnostním programu

Zdroj: Marionnaud.cz, 25. 3. 2021

**Registrace:** Vstoupit do věrnostního programu Marionnaud je možné na prodejně vyplněním formuláře, kdy zákazník obdrží obratem plastovou kartu s identifikačním číslem. Další možností je online přes dedikovaný formulář. Při testování následoval okamžitě po registraci potvrzovací e-mail, který okamžitě zprovoznil online účet, kde byl k náhledu kromě běžného přehledu objednávek a nákupního seznamu i aktuální zůstatek bodů.

**Sbírání bodů:** za každých utracených 50 Kč v parfumeriích či e-shopu Marionnaud získá zákazník 1 bod a za nasbírání 100 bodů obdrží poukaz na 250 Kč, který může uplatnit na svůj další nákup. Při registraci obdrží zákazník 50 bodů jako uvítací bonus. Při roční útratě nad 12 000 Kč se zákazník posune na následující rok do úrovně programu VIP (Marionnaud.cz, 2021b).

**Výhoda bodů pro zákazníka:** za každých utracených 5 000 Kč získá poukaz na 250 Kč na další nákup, tj. 5% zpětnou prémii, kterou je možno využít jen u dané společnosti, avšak bez nutnosti minimální výše nákupu. Poukaz se však nedá uplatnit na již zlevněné zboží a nedá se kombinovat s jinými akcemi a slevami (Marionnaud.cz, 2021b).

**Narozeninový dárek:** k narozeninám zákazník obdrží voucher na 20% slevu na celý nákup (nelze kombinovat s jinými akcemi a slevami) a získá za nákup v den svých narozenin dvojnásobný počet bodů (VIP trojnásobek).

**Další výhody:** Další výhody se neliší od výhod, které nabízí Douglas či Sephora a zahrnují pravidelnou newsletterovou komunikaci o aktuálních slevách a promo nabídkách či s tipy na produkty, poštou zasílaný magazín s rubrikami týkající se péče, líčení a vůní a s dárky k nákupu vybraných produktů či slevou. Úroveň VIP pak nabízí přednostní přístup (minimálně o 24 hodin) k promo nabídkám a slevám, pozvánky na exkluzivní promo akce a dopravu zdarma na všechny objednávky uskutečnění na e-shopu.

**Aplikace:** Aplikace Marionnaud se nijak neliší od Douglasu, jen je dostupná i pro iOS a umožňuje zákazníkovi pohodlnější nakupování přes mobil, náhradu plastové karty a rychlejší přístup k přehledu uskutečněných objednávek.

### 6.2.3 FAnn parfumerie

Posledním významným konkurentem je česká společnost FAnn parfumerie a.s. S obratem z roku 2018 429 245 000 Kč, která má v Česku aktuálně 46 poboček. Jedná se o jedinou společnost, kterou nevlastní nadnárodní koncern, ale stále ji vlastní manželé Kokolusovi, kteří ji v roce 1991 v Brně založili (Justice.cz, 2021d).

FAnn se nejen obratem podobá Marionnaud, se kterou je spojuje strategie velkých slev na selektivní značky a poboček i v malých městech, ve kterých jsou často jedinou parfumerií. Taktéž cílí spíše na starší zákazníky, kterých je na rozdíl od mladší generace méně, avšak při návštěvě parfumerie jsou ochotni nechat za nákup větší částku.

FAnn je známý svými cenovými promocemi, které ve snaze vyrovnat se konkurentům (především těm z online prostředí) sahají často až do výše 60 % na vybrané produkty viz Přílohy P VIII a P IX. Pravidelně také nabízí akci „Vůně za 690,-“ ve které nabízí vybrané vůně se slevou 30 – 60 % (FAnn.cz, 2021a).



Obrázek 13: Komunikace akce *Parfémy jen za 690 Kč*.

Zdroj: FAnn.cz, 2021a

### Věrnostní program FAnn: Bonus Klub

**Komunikace a srozumitelnost:** na hlavní straně e-shopu se zákazník může dozvědět více o Bonus Klubu hned dvěma způsoby. Prvním je záložka *Bonus Klub* v nabídce v horní části stránky a druhou je statický banner pod hlavním bannerem *10% sleva a další výhody při registraci do Bonus Klubu*. FAnn tak zvolil komunikaci jak klasickým způsobem, tak vyzdvižením hlavní výhody, tj. cílí jak na stávající, tak na nové zákazníky. Horní záložka vede proklik na stránku se srozumitelně popsány výhodami Bonus Klubu, statický banner zase zákazníka dovede přímo na registrační formulář, kterým si zákazník může založit účet na e-shopu a získat tak věrnostní slevu. Na svém profilu si pak může zákazník v kolonce *Moje bonus Karta* spojit s online účtem svoji Bonus Kartou, tj. registrací online zákazník získá hlavní výhodu členství, avšak nestane se členem věrnostního programu, tudíž statický banner klame zákazníka. Je však nutno podotknout, že po přihlášení ke svému online účtu se všechny nezlevněné položky automaticky zlevní o 10 %.

**Registrace:** Vzhledem k výše uvedené zkušenosti s online registrací je jedinou možností vstupu do klubu a obdržení FAnn Bonus Karty registrace v kamenné prodejně.

**Sbírání bodů:** Jako jediný zmíněný věrnostní program nenabízí Bonus Karta sbírání bodů.

**Výhoda pro zákazníka:** Zákazník získá automaticky při každém nákupu 10% slevu na všechny nezlevněné položky.

**Narozeninový dárek:** k narozeninám zákazník obdrží voucher na 20% slevu na celý nákup (kterou nelze kombinovat s jinými akcemi a slevami).

**Další výhody:** Ostatní výhody jsou srovnatelné s ostatními zmíněnými věrnostními kluby: pravidelná newsletterová komunikace o aktuálních slevách a promo nabídkách a s tipy

na produkty, několikrát ročně poštou rozesílaný magazín s rubrikami týkající se péče, líčení a vůní s dárky k nákupu vybraných produktů či slevou (katalog je zasílán všem členům věrnostního programu FAnn, kteří během roku nakoupí minimálně za 2 000 Kč). do roku 2018 fungovala vyšší verze klubu pro nejdůležitější zákazníky Royal Club, které FAnn zval na speciální promo akce pro média, otevření nových prodejen, umožňoval jim nakoupit ve slevové akci s předstihem před veřejností a zasílal jim tištěné katalogy s prestižnější nabídkou. V současnosti jsou však výhody Royal Clubu téměř srovnatelné s běžným členstvím (FAnn.cz, 2021b)

**Aplikace:** FAnn neprovozuje žádnou aplikaci.

#### 6.2.4 Nezávislé parfumerie

Poslední díl trhu zabírají nezávislé parfumerie, které fungují na principu jediného obchodu, který vlastník provozuje. Příkladem je společnost Ingredients Store, která se zaměřuje na nekonvenční značky, niche vůně a produkty z přírodních ingrediencí. Snaží se maximálně zpříjemnit svým zákazníkům nákup a zajistit spokojenost s nákupem, proto nabízí před koupí vzorek vůně zdarma, či masáž obličeje a další kosmetické procedury.

Dle Vogue CZ se jedná o místo s nejlepším zákaznickým servisem (Šlaich, 2020). Ve své účetní uzávěrce bohužel nezveřejnila své tržby (Justice.cz, 2021e), tudíž není možné přesně odhadnout její podíl na trhu.

Následující kapitola se věnuje srovnání konkurence na maloobchodním trhu s dekorativní kosmetikou a parfémů a jejich zastoupení na trhu a dále srovnání výhod zmíněných věrnostních programů.

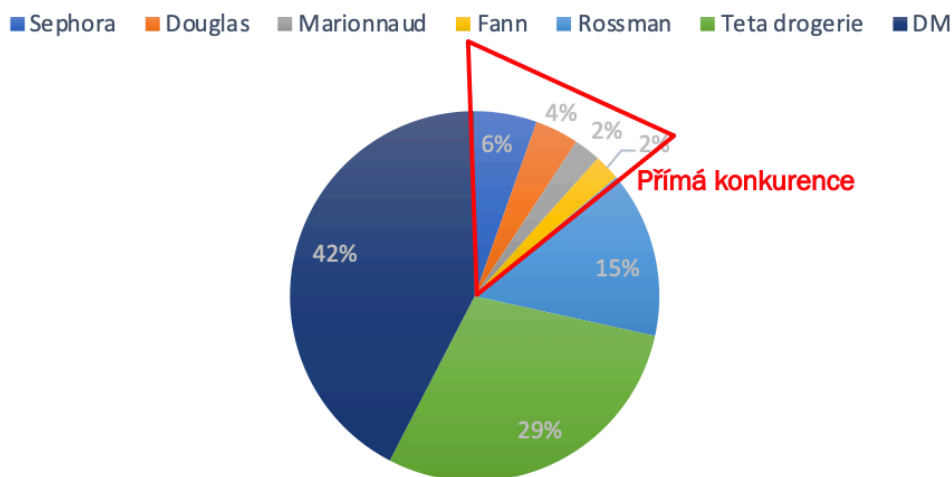
## 7 ANALÝZA SEKUNDÁRNÍCH DAT

Kapitoly 4, 5 a 6 se zabývaly společností Sephora, analýzou pozice a jejího současného postavení na maloobchodním trhu s prestižní kosmetikou a parfémů a jejím hlavním konkurentům a jejich věrnostním programům. Tato kapitola se věnuje analýze těchto sekundárních veřejně přístupných dat a jejich vzájemnému srovnání.

### 7.1 Srovnání daných společností

Graf 1 níže reprezentuje procentuální zastoupení tržeb jednotlivých řetězců ve srovnání se součtem tržeb těchto společností. Největší zastoupení zde mají drogerie, které díky většímu objemu levnějšího zboží a prodeji především drogistického zboží dosahují daleko větších obrátů než parfumerie, které ve srovnání s nimi nabízí značně omezený sortiment vyšší cenové kategorie viz Graf 1. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 6.2. Přímá konkurence, hlavní konkurencí společnosti Sephora jsou parfumerie Douglas, Fann a Marionnaud.

#### Srovnání tržeb největších maloobchodních prodejců kosmetiky a parfémů

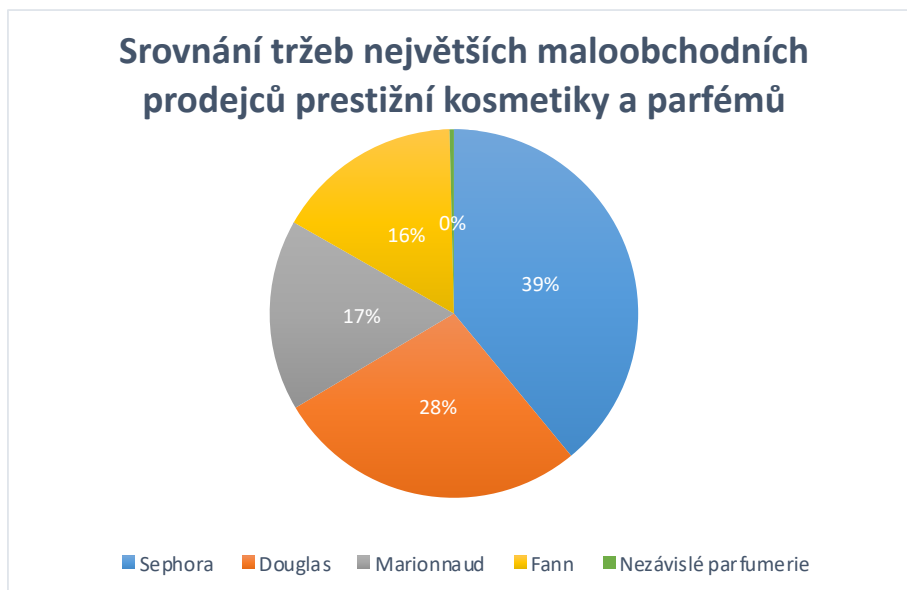


Graf 1: Srovnání dle tržeb za prodej zboží a služeb za rok 2018

Zdroj: Vlastní vypracování

Sephora je aktuálně jedničkou na maloobchodním trhu s prestižní kosmetikou a parfémů, jelikož v roce 2018 dosáhla o 42 % vyššího obrátů než dvojka trhu Douglas, resp. Douglas dosáhl o 30 % menší obrátů než Sephora. Marionnaud a FAnn vykazují téměř identické obrátů, ve srovnání se Sephora nižší o 57 %, resp. o 58 %.

Podrobnější srovnání tržeb přímé konkurence zobrazuje Graf 2.

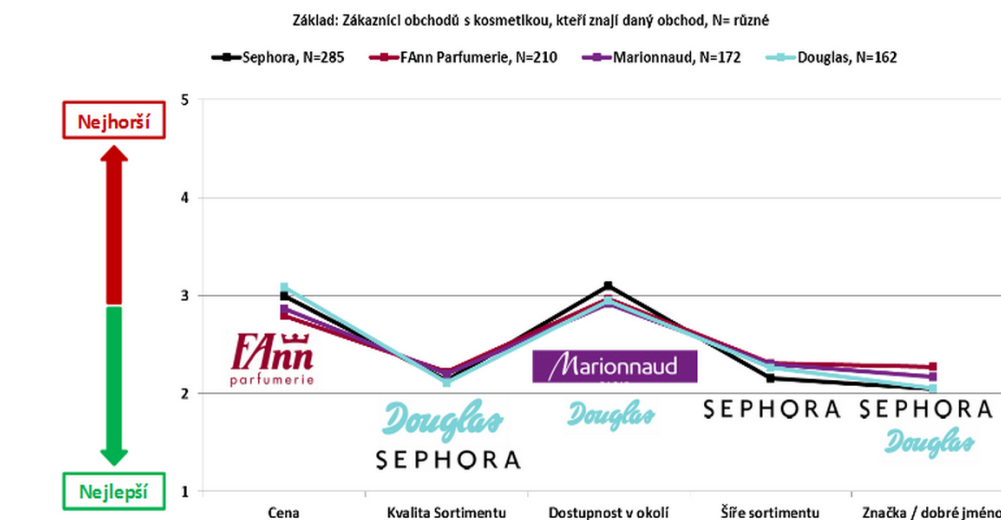


Graf 2: Srovnání parfumerií dle tržeb za prodej zboží a služeb za rok 2018

Zdroj: Vlastní vypracování

Výzkum agentury Nielsen z roku 2017, který zkoumal hodnocení maloobchodních parfumerií, ukázal, že nejdůležitější parametry pro výběr prodejny s kosmetikou byly respondenty určeny cena, kvalita prodávaného zboží, dostupnost prodejny a šíře sortimentu (viz obrázek 14). Mezi sekundární faktory pak patřily přehlednost prodejny, odbornost personálu, provozní doba či věrnostní program (Semerádová, 2017).

Hodnocení kamenných obchodů s kosmetikou podle TOP 5 nejdůležitějších kritérií pro výběr obchodu s kosmetikou



Obrázek 14: Srovnání hodnocení parfumerií

Zdroj: Semerádová, 2017



## 7.2 Srovnání věrnostních programů

Během popisu jednotlivých věrnostních programů byla určena univerzální kritéria pro maximální objektivitu a jejich snadné srovnání viz Tabulka 1.

Při srovnání jednotlivých věrnostních klubů z pohledu zákazníka je registrace na prodejně bez problémů u všech, online pouze u Sephora a Marionnaud, kdy v Sephora je registrace zákazníkovi maximálně ulehčena a stačí mu pouze zaškrtnout políčko při objednávce na e-shopu.

Těžce dostupnou komunikaci na webových stránkách má pouze Douglas, kde výhody členství nebylo možné na webu dohledat, naopak nejvíce viditelnou a dostupnou má na svém webu komunikaci programu Marionnaud, kde odkaz na věrnostní program zákazník nalezne v záhlaví, na hlavním banneru i v zápatí. Výhody jsou popsány srozumitelně u všech, kromě Douglasu, který inzeruje „výhody již na první pohled“, avšak nefunguje proklik a není možné dohledat o jaké výhody se jedná (kromě vyhledávání před google.com).

Z hlediska výhod nabízí nejlepší výhodu FAnn, který věrnostnímu zákazníkovi zlevní veškeré nezlevněné zboží o 10 %, bez jakýchkoliv podmínek či sběru bodů. Douglas a Marionnaud nabízejí podobnou odměnu za nasbírané body (5% zpětný bonus) ve formě slevového poukazu v určité hodnotě na další nákup bez minimální výše nákupu, což ocení především zákazníci, kteří utrácejí často menší částky. Nejméně výhodnou se zdá Sephora, která nabízí 10% jednorázovou slevu za útratu v hodnotě 4 550 Kč, kdy se hodnota výhody pro zákazníka odvíjí od jeho následující útraty. Je však otázkou, zda je pro něj 10% sleva motivující, pokud pravidelně dostává upozornění na 20% slevu na celý sortiment.

Narozeninový dárek tvoří určitou přidanou hodnotu a dodává členství osobitější charakter, Sephora jako jediná nenabízí slevu, ale dárek (vybraný produkt Sephora Collection v hodnotě do 100 Kč) bez nutnosti nákupu, čímž zákazníkům dává najevo, že si jich váží. Všechny narozeninové benefity konkurence (20% slevy) jsou podmíněny dalším nákupem v týdnu narozenin zákazníka. Násobek věrnostních bodů za nákup není reálným motivátorem k nákupu, ale jedná se o příjemný vedlejší bonus k tomu hlavnímu.

Další výhody a způsob komunikace jsou pro všechny programy identické, u Sephora se jen liší datum vydání katalogu (konec ledna VALENTÝN, polovina dubna DEN MATEK, začátek června LÉTO, konec září PODZIM a konec října VÁNOCE) od konkurence

(začátek března JARO, začátek června LÉTO, začátek září PODZIM a začátek listopadu VÁNOCE).

Plně funkční aplikaci pro oba operační systémy Android i iOS nabízí pouze Marionnaud, Douglas ji má dostupnou pouze pro Android a Sephora ji nemá dostupnou v Česku vůbec.

Oficiální VIP program pro nejhodnotnější zákazníky nabízí pouze FAnn a Marionnaud, Sephora definuje tyto zákazníky pouze interně dle ročních nákupů a uzpůsobuje dle toho jim určenou komunikaci a výhody. Kompletní přehled v tabulce 1 níže.

Tabulka 1: Srovnání věrnostních programů

		<b>Sephora</b>	<b>Douglas</b>	<b>Marionnaud</b>	<b>FAnn</b>
<b>Registrace</b>	na prodejně	ANO	ANO	ANO	ANO
	online	ANO	NEFUNKČNÍ	ANO	NE
<b>Komunikace</b>	dostupnost	SNADNÁ	TĚŽKÁ	SNADNÁ	SNADNÁ
	srozumitelnost	VÝBORNÁ	TĚŽKÁ	VÝBORNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Výhody za nasbírané body</b>	útrata pro výhodu	4 550 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč	JAKÁKOLIV
	hodnota výhody	-10 % NA DALŠÍ NÁKUP	200 Kč NA DALŠÍ NÁKUP	250 Kč NA DALŠÍ NÁKUP	-10 % NA KAŽDÝ NÁKUP
<b>Narozeninový dárek</b>	jaký	PRODUKT, BODY	-20 % NA NÁKUP	-20 % NA NÁKUP, BODY	-20 % NA NÁKUP
	nutnost nákupu	ANO PRO BODY	ANO	ANO	ANO
<b>Další výhody</b>	katalog	ANO	ANO	ANO	ANO
	emailing	ANO	ANO	ANO	ANO
	mailing	ANO	ANO	ANO	ANO
<b>Mobilní aplikace pro zákazníky</b>		NE	ANO JEN PRO ANDROID	ANO	NE
<b>VIP program</b>		ČÁSTEČNĚ	NE	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní vypracování

## 8 CHARAKTERISTIKA PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Primární výzkum praktické části této práce se skládal ze dvou částí, deseti kvalitativních individuálních rozhovorů, které probíhaly v období od 2. do 20. 2. 2021 a kvantitativního dotazníkového šetření v období od 1. do 25. 3. 2021, kterého se zúčastnilo celkem 309 respondentů. Výzkum zkoumal preference zákazníků u věrnostních programů, motivující faktory k nákupu a informovanost zákazníků o benefitech, které členství v Klubu Sephora přináší.

### **Kvalitativní Individuální Rozhovory**

Základní data pro výzkum byla získána deseti hloubkovými individuálními rozhovory se vzorkem zákazníků společnosti Sephora (zástupci jednotlivých segmentů, na které Sephora cílí, v různých věkových kategoriích a s různou výší výdajů za kosmetiku). Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit nákupní chování členů věrnostních klubů (jakou kategorii, značky a jak často nakupují) a určit nejvíce preferované benefity věrnostních programů, zjistit postoje k aktuálnímu věrnostnímu programu a důvody pro zájem o vstup.

Hloubkové rozhovory umožňují tazateli jít více do hloubky a zjistit motivy chování respondentů a více porozumět jejich nákupnímu chování.

Hlavní nevýhodou individuálních rozhovorů je časová a organizační náročnost, kvůli které je možná realizace pouze s malým vzorkem respondentů, v tomto případě jej tvoří 10 osob. Výsledky těchto rozhovorů budou tvořit základní premisy pro kvantitativní dotazníkové šetření na větším vzorku respondentů, které tyto premisy potvrdí či vyvrátí. Z tohoto důvodu by měl být daný počet respondentů pro tento výzkum dostačující.

### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo realizováno na základě poznatků z hloubkových rozhovorů formou CAWI. Šetření probíhalo skrze webový formulář na internetovém portálu Vyplň.to a dotazník byl sdílen na sociálních sítích, konkrétně skupinách zaměřených na kosmetiku a krásu v březnu 2021. Tato forma dotazování patří mezi nejdostupnější a nejlevnější způsoby, jak získat odpovědi od velkého vzorku respondentů a díky filtračním otázkám lze z tohoto vzorku vybrat dostatečně velký reprezentativní segment pro tento výzkum.

Vzhledem k aktuálním protiepidemickým opatřením je hlavní výhodou této formy dotazování možnost dotazování na dálku bez přímého kontaktu s dotazovaným. Mezi naopak největší limity patří omezená možnost distribuce tohoto dotazníku a horší dosažení

skupiny lidí, kteří nepoužívají sociální sítě (věková skupina 60+). Dalším limitem je nemožnost ovlivnění faktoru, kdo reálně dotazník vyplní, čímž mohou nerelevantní odpovědi od respondentů mimo cílovou skupinu ovlivnit výsledky. Tento limit je ve výzkumné části této práce eliminován segmentačními otázkami napříč celým dotazníkem.

Úvodní, zahřívací otázky se věnovaly obecně věrnostním programům, nejčastěji využívaným kartám a oceňovaným výhodám, postupně postupovaly přes určení nákupního chování kosmetiky po více specifické parfumerie až po přímo klub Sephora. V průběhu dotazníku bylo několik rozřazovacích otázek, které sloužily k určení, zda se jedná o cílovou skupinu zákazníků, kterým je toto šetření určeno, tj. pravidelné uživatele kosmetiky a parfémů, zákazníky parfumerií, členy Klubu Sephora. Další otázky sloužily ke zjištění oblíbených věrnostních benefitů napříč trhem s prestižní kosmetikou. Poslední část dotazníku byla přístupná pouze členům Klubu Sephora a věnovala se konkrétně věrnostnímu programu Sephora a jeho případným nedostatkům. Výsledky byly zpracovány v programu Microsoft Excel a vyhodnoceny pomocí souhrnů a grafického znázornění. Cílem tohoto šetření bylo potvrzení či vyvrácení premis získaných z individuálních rozhovorů větším vzorkem respondentů.

### **Základní profil účastníků a respondentů**

Výzkumným souborem pro kvalitativní polostrukturované individuální rozhovory byli vybráni zákazníci společnosti Sephora. Rozlišeno bylo pohlaví, věk, bydliště, dosažené vzdělání, průměrný měsíční příjem a status zaměstnání. Výzkumný soubor byl vybrán záměrným výběrem a metodou sněhové koule. Výsledný výběr by měl sloužit jako dostatečně reprezentativní vzorek a umožnit nalezení podobností a spojitostí mezi odpověďmi na jednotlivé otázky. Hlavním požadavkem pro výběr účastníků rozhovorů bylo členství ve věrnostním programu Klub Sephora.

Individuálních rozhovorů se zúčastnilo devět žen a jeden muž, ve věkovém rozmezí 22 až 58 let, v různých příjmových kategoriích, s rozdílným dosaženým vzděláním i místem bydliště pro maximální reprezentativnost cílové skupiny společnosti Sephora. 40 % respondentů pocházelo z Prahy s příjmem vyšším jak 30 tisíc korun, 10 % bylo na rodičovské dovolené a 10 % dotazovaných byly studentky.

Druhá část výzkumu byla realizovaná formou CAWI, kdy by vytvořen elektronický dotazník pomocí internetového portálu Vyplň.to, který byl šířen pomocí portálu Vyplň.to, sociálních

sítí, konkrétně skupin zaměřených na kosmetiku a krásu a e-mailové komunikace (převážně na starší věkové kategorie, které nejsou na sociálních sítích aktivní) v průběhu března 2021. Jako reprezentativní vzorek je považováno minimálně 100 vyfiltrovaných odpovědí, jelikož zvolená metoda šíření dotazníku počítá s nerovnoměrným věkovým rozložením respondentů i s potenciálním vyplněním dotazníku osobami mimo cílovou skupinu. Nevhodní respondenti byli v průběhu dotazníku vyfiltrováni pomocí filtračních a kontrolních otázek.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 309 respondentů, z čehož bylo 92 % žen a 8 % mužů. Vzhledem k velmi úzké cílové skupině obsahoval dotazník několik filtračních otázek, které průběžně vyřazovaly nevhodné respondenty. Po vyfiltrování vybraných odpovědí (nenakupující dekorativní kosmetiky a parfémů, resp. nečlenů Klubu Sephora) zůstalo ke zpracování v druhé části dotazníku 264 odpovědí nakupujících dekorativní kosmetiku a parfémy a ve třetí části 130 členů Klubu Sephora ve věkovém rozmezí 18 až více než 56 let. Odpovědi respondentů kupujících si kosmetiku a parfémy se skládají z 95,4 % ženských a 4,6 % mužských zákazníků. Mužské zastoupení respondentů členů Klubu Sephora pak bylo podstatně nižší, pouze 0,8 % ve srovnání s 99,2 % žen.

Důvodem pro nižší zastoupení vyfiltrovaných mužů v třetí části dotazníkového šetření, tj. vlastníků věrnostních karet Sephora, může být fakt, že muži nakupují kosmetiku a parfémy méně často (75 % mužů uvedlo, že ji kupují 1x za půl roku a méně často), ve srovnání se ženami, kterých 90 % uvedlo, že ji nakupují 1x za tři měsíce nebo častěji. Největší podíl respondentů byl z věkové kategorie 18-25 let (48,1 %) a nejnižší z kategorie 56 let a více. Tento podíl byl částečně ovlivněn podobou dotazníkového šetření formou CAWI a jeho sdílení přes dedikované kosmetické skupiny na sociálních sítích a e-mailem, což mohlo zapříčinit zhoršený přístup k dotazníku pro starší generace.

Z geografického hlediska bylo rozložení respondentů dotazníků velmi vyrovnané: **19,4 %** respondentů pocházelo z vesnice do 2 tis. obyvatel, **16,3 %** z menšího města od 2 do 10 tis. obyvatel, **21,7%** z města od 10 do 50 tis. obyvatel, **9,3 %** z města od 50 do 100 tis. obyvatel, **14 %** z města nad 100 tis. obyvatel a **19,4 %** z Prahy.

## 9 INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY

Kvalitativní výzkum formou individuálních rozhovorů se členy věrnostního programu Klub Sephora byl realizován v období od 2. do 20. 2. 2021. Všichni účastníci rozhovoru poskytli ústní souhlas k nahrávání rozhovorů, jejich přepisu a využití pro praktickou a projektovou část této práce. Pro zajištění anonymity účastníků rozhovorů byla jejich jména nahrazena vymyšlenými a bydliště přiřazeno k nejbližšímu většímu městu.

Rozhovor obsahoval celkem 31 otázek, z čehož bylo počátečních 7 zahřívacích a obecných, aby se respondent uvolnil. Nejkratší rozhovor trval 6 minut a 20 sekund a nejdelší 11 minut a 59 sekund. Průměrná doba trvání rozhovoru byla 9 minut a 2 vteřiny.

### 9.1 Profilace účastníků

Průměrný věk účastníků byl 37,2 let. 4 účastníci pocházeli z Prahy, 5 z větších měst, ve kterých se nachází Sephora a 1 z města, ve kterém se Sephora nenachází. 4 účastníci měli středoškolské a 6 vysokoškolské vzdělání. Polovina (5) účastníků měla příjem nad 30 000 Kč, 3 mezi 20 000 Kč a 30 000 Kč a 2 do 10 000 Kč (toto zastoupení obsahovalo studentku a matku na rodičovské dovolené). Profily účastníků níže:

- a) Nikola, žena, 35 let, Praha, vysokoškolské vzdělání, zaměstnankyně, příjem nad 30 000 Kč
- b) Helena, žena, 22 let, Brno, středoškolské vzdělání, studentka s brigádou, příjem do 10 000 Kč
- c) Vlasta, žena, 58, vesnice u Liberce, středoškolské vzdělání, zaměstnankyně, příjem nad 30 000 Kč
- d) Karolína, žena, 25 let, Ostrava, vysokoškolské vzdělání, zaměstnankyně, příjem 20 000 Kč až 30 000 Kč
- e) Iva, žena, 53 let, Praha, vysokoškolské vzdělání, zaměstnankyně, příjem nad 30 000 Kč
- f) Martina, žena, 28 let, Pardubice, vysokoškolské vzdělání, zaměstnankyně, příjem nad 30 000 Kč
- g) Alena, žena, 46 let, Zlín, středoškolské vzdělání, podnikatelka, příjem 20 000 Kč až 30 000 Kč
- h) Lenka, žena, 31 let, Praha, vysokoškolské vzdělání, zaměstnankyně, příjem nad 30 000 Kč

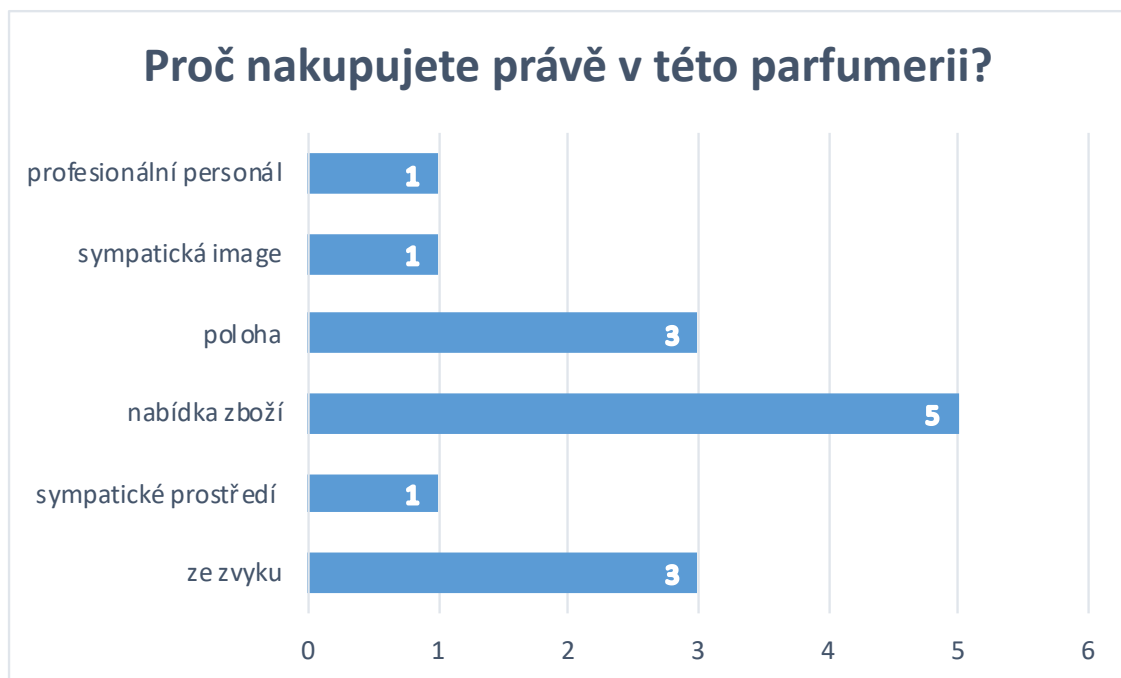
- i) Petra, žena, 38 let, Brno, středoškolské vzdělání, na rodičovské dovolené, příjem do 10 000 Kč
- j) Daniel, muž, 36 let, Praha, vysokoškolské vzdělání, podnikatel, příjem nad 30 000 Kč

## 9.2 Otázky zaměřené na nákupní chování

Rozhovor započal otázkami zaměřenými na obecné preference u věrnostních programů a jejich nákupní chování. Průměrně tito účastníci vlastní 10,8 věrnostních karet, s mediánem 8,5 karty. Nejméně vlastní 3 a nejvíce přes 20 karet. Z tohoto zjištění vyplývá předpoklad, že zákazník vlastní kolem 10 věrnostních karet. Nejčastějším důvodem, proč si účastníci zakládají věrnostní karty byly slevy (všichni dotázaní) a případně jiné výhody, které jim členství nabízí (vzorky, katalogy, speciální ceny). Jako důvod pro založení bylo zmíněno i to, že jim kartu nabídla milá prodavačka. Jako nejoblíbenější a nejčastěji využívané výhody byly všemi určeny slevy. Účastníci nakupují kosmetiku a parfémy v průměru 1x za 3 měsíce s mediánem 1x za 2 měsíce.

Všichni účastníci se shodli, že vzhledem k aktuální situaci (pandemii covid-19) utratí za kosmetiku méně než v minulosti, proto byli požádáni o odhad utracené částky v době před pandemií. Za dekorativní kosmetiku utratili průměrně 5 389 Kč s mediánem 5 000 Kč (ve vyhodnocení této odpovědi nebyla započítána odpověď muže, který dle jeho slov dekorativní kosmetiku nekupuje). Nejméně utratila účastnice za kosmetiku 1 500 Kč a nejvíce 12 000 Kč. Za parfémy však účastníci utratili průměrně 4 400 Kč s mediánem 4 000 Kč, nejméně 2 000 Kč a nejvíce 12 000 Kč. do obou částek, za dekorativní kosmetiku i parfémy, byly započítány i nákupy jako dárek, nejen pro vlastní spotřebu.

Dekorativní kosmetiku a parfémy účastníci nejčastěji nakupují v parfumeriích, drogeriích a online, s tím, že parfumerii zahrnulo do své odpovědi na otázku „Kde nejčastěji nakupujete dekorativní kosmetiku a parfémy?“ 9 z 10 účastníků. Jako důvod pro nákup právě zde uvedli v polovině případů nabídku zboží. Dalšími důvody byla kvalita, sympatie obchodu, zvyk, cena, blízká poloha, záruka originality a možnost vyzkoušet si vůně osobně. Účastníci nakupují z parfumerií nejčastěji v Sephora (8 z 10) a v parfumerii Douglas (3 z 10), Marionnaud bylo zmíněno pouze jednou a FAnn nebyl zmíněn vůbec. Určující faktor pro zvolení oblíbené parfumerie, kde dotyčný nakupuje byl nejčastěji nabízený sortiment, resp. nabídka oblíbené značky (5 z 10) a dostupná a blízká poloha prodejny (4 z 10). Dalšími faktory bylo, když byl zákazník zvyklý zde nakupovat (3 z 10), bylo mu sympatické prostředí prodejny (1) či komunikace značky (1).



Graf 3: Odpovědi na otázku „Proč nakupujete nejčastěji právě v této parfumerii?“

Zdroj: Vlastní zpracování

### 9.3 Otázky zaměřené na věrnostní programy parfumerií

Všichni účastníci vlastnili věrnostní kartu Klub Sephora a 5 vlastnilo kartu Douglas. Kartu Marionnaud vlastnili dva účastníci a FAnn pouze jeden. Na otázku Proč se stali členy Klubu Sephora se vyskytly v drobných obměnách pouze dvě odpovědi. První byla: „Abych měla slevu či jinou výhodu“ a druhá: „Nabídla mi to prodavačka“, což dokazuje, jak důležitý je správně proškolený a motivovaný personál, jelikož získat si věrnost zákazníka může společnost dlouhodobou komunikací, avšak aby k ní došlo, potřebuje prvotní propojení a navázání kontaktu, které zprostředkovává právě registrace do věrnostního programu.



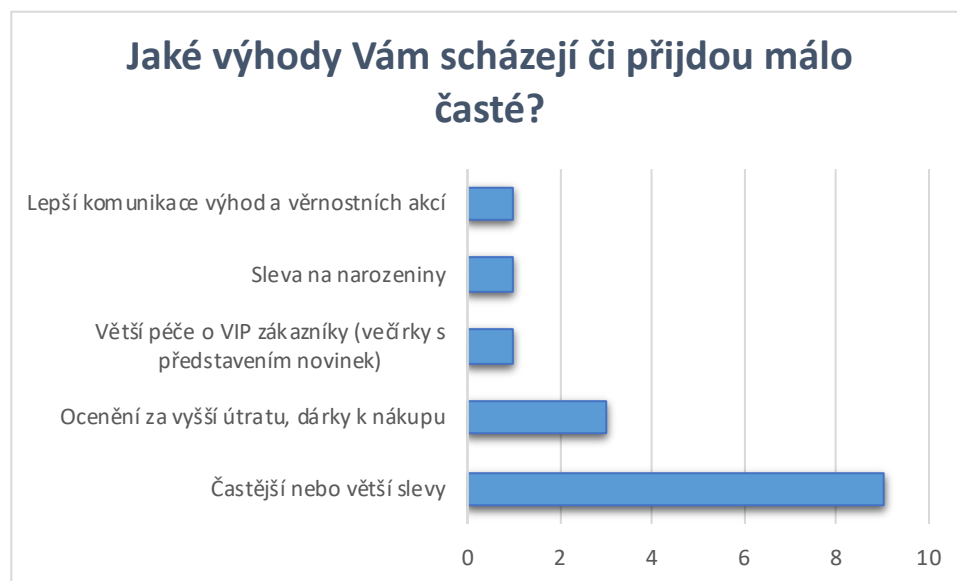
Graf 4: Odpovědi na otázku „Proč jste se stal/a členem Klubu Sephora?“

Zdroj: Vlastní zpracování



## 9.4 Otázky zaměřené na preference výhod a komunikaci Klubu Sephora

Nejvíce oceňovanými výhodami Klubu Sephora byly slevy, které jasně určilo 8 z 10 účastníků. Dalšími zmíněnými oblíbenými benefity byly vzorky produktů, narozeninové dárky a informace o novinkách. Hlavní zlepšení by uvítali účastníci v nabízených slevách, konkrétně v jejich četnosti a výšce. Jako další chybějící výhody byly uvedeny dárky k nákupu a ocenění za vyšší útratu.

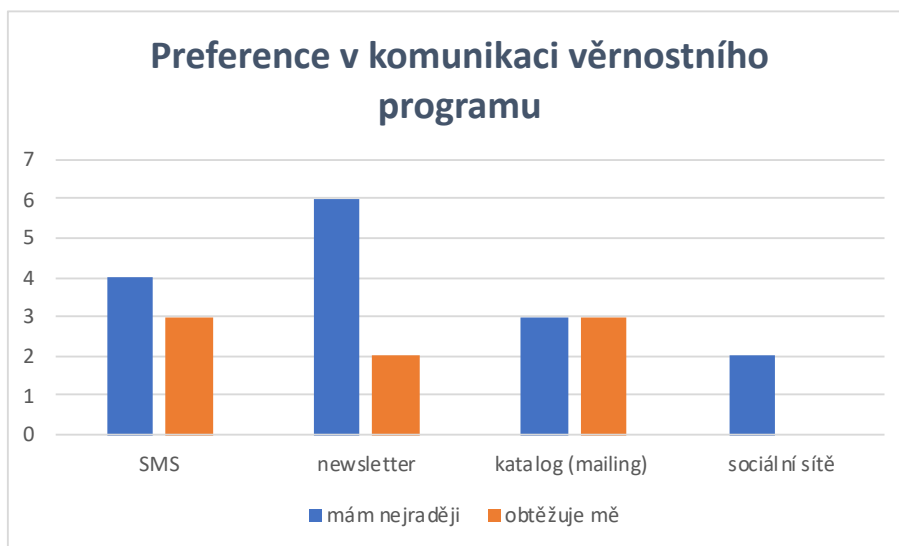


Graf 5: Odpovědi na otázku „Jaké výhody Vám scházejí či přijdou málo časté?“

Zdroj: Vlastní vypracování

Odpovědi na otázky týkající se oblíbené a naopak nepříjemné formy komunikace klubových sdělení ukázaly, že preference jsou velmi individuální a forma, kterou jeden dotazovaný preferuje, druhého obtěžuje a vice versa. Nejvíce se účastníci dozvídali o členských nabídkách formou newsletteru (6 z 10) a označovali jej také za preferovaný způsob komunikace, jelikož si jej prohlédnou, když zrovna mají čas a nabízí větší množství relevantních informací. Negativním aspektem této formy komunikace je, že ji e-mailová platforma může rovnou zařadit do složky *spam* či *hromadná pošta* a e-mail tedy zapadne mezi komunikaci jiných firem a k zákazníkovi se nedostane. E-mailing obtěžoval pouze 2 z 10 účastníků. Oblíbenou formou komunikace byly i SMS (zmíněno 4 účastníky z 10), u kterých si účastníci cení především toho, že si jí okamžitě všimnou a zaujme je. Negativem je však omezené množství informací, které může SMS obsáhnout. Na druhou stranu 3 z 10 účastníků označili SMS komunikaci jako obtěžující, kvůli zásahu do soukromí.

Tištěný katalog ve schránce ocenili 3 z 10 účastníků pro množství informací, které nabízí a možnost si jej „v klidu prolistovat“. Další 3 účastníci však označili katalog a jinou tištěnou komunikaci zasílanou poštou jako zbytnou, jelikož není ekologická. Oblíbenou formou komunikace byly i sociální sítě, které navíc nikoho neobtěžovaly.



Graf 6: Odpovědi na otázky „Jaká forma komunikace je pro Vás nej příjemnější?“ a „Obtěžuje Vás nějaká forma komunikace?“

Zdroj: Vlastní vypracování

## 9.5 Otázky zaměřené na informovanost členů o výhodách členství

6 z 10 účastníků uvedlo, že si nemyslí, že by byli dobře informovaní o výhodách členství, nicméně dvě třetiny z nich uvedly, že se o to ani nijak nikdy nezajímali. Často také zmiňovali, že jim ke členství nikdo nedodal při založení žádné dodatečné informace.

Vzhledem k subjektivitě tohoto tvrzení zkoumaly tento fakt ještě další tři otázky. První z těchto otázek byla otázka číslo 25: „Víte, že Sephora má více úrovní věrnostního programu? (Pokud ano, jaký je mezi nimi rozdíl?)“. 6 dotazovaných o úrovních nevědělo, 1 věděl, ale nevěděl, jaké jsou mezi nimi rozdíly a 3 dotazovaní odpověděli, že zaznamenali, že čím více nakupují tím častěji jim chodí vyšší slevy, což v podstatě vystihuje hlavní rozdíl mezi úrovněmi. Další byla otázka 26: „Víte, že v měsíci svých narozenin dostanete od Sephora dárek bez nutnosti nákupu? (A využíváte jej?)“. Jen polovina dotázaných věděla o tomto benefitu, avšak všichni dotázaní se shodli, že by této výhody využili a motivovalo by je to k návštěvě prodejny, pokud by se jednalo o produkt, který by využili a měli prodejnu Sephora v blízkosti. Poslední z těchto kontrolních otázek byla otázka 27: „Využíváte 10% věrnostní voucher za nasbírané body?“. 7 dotázaných odpovědělo, že jej nevyužívá a zbylí

3 jen, když si potřebují nutně něco koupit, pak považují tuto slevu jako malý bonus. Všichni respondenti se shodli, že 10% sleva je moc malá, aby je motivovala k nákupu. Minimální sleva za věrnost, kterou by ocenili by byla mezi 20 a 30 %.

## 9.6 Otázky zaměřené na motivaci k nákupu

Jako motivaci k nákupu uvedlo 8 účastníků slevu, zbylí 2 uvedli, že jsou motivováni k nákupu, pokud je produkt zaujme. Ohledně výše slevy účastníci často zmiňovali, že 20% sleva bývá často a k neplánovanému nákupu by je přesvědčila až sleva minimálně 30 %.

Předposlední otázka zkoumala preferenci typů slev. Je zajímavé, že kdyby si měli účastníci vybrat mezi vyšší omezenou slevou (25 % pouze na parfémy či líčení) a nižší slevou na vše (20 % na celý sortiment) většina dotázaných by zvolila nižší slevu na vše (6 z 10), přestože v předcházející otázce preferovali vyšší slevu. Důvodem může být negativní pocit omezení ve výběru zboží. Zbylí 4 účastníci by volili raději vyšší slevu na omezený sortiment a nevadilo by jim i větší omezení, např. pouze na produkty jedné značky, pokud by sleva byla minimálně 30 až 40 %. Poslední otázka zkoumala oblíbené značky, které v Sephora respondenti nejčastěji nakupují, především jejich rozdělení exkluzivní vs. selektivní. ze všech zmíněných značek bylo deset selektivních a patnáct exkluzivních (dostupných pouze v Sephora). Je důležité však podotknout, že ve většině případů daný respondent nakupoval v Sephora výhradně selektivní značky (3 z 10) či výhradně exkluzivní (5 z 10).

## 10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Druhá část výzkumu byla realizovaná formou CAWI, kdy by vytvořen elektronický dotazník pomocí internetového portálu Vyplň.to, který byl šířen pomocí tohoto portálu, sociálních sítí (konkrétně skupin zaměřených na kosmetiku a krásu) a e-mailové komunikace (převážně na starší věkové kategorie, které nejsou na sociálních sítích aktivní) v období od 1. do 25. 3. 2021. Dotazník obsahoval celkem 35 otázek, průměrně respondent vyplnil 25 otázek (z důvodu rozřazovacích a filtračních otázek) a průměrná doba vyplňování byla 4 minuty a 5 vteřin.

U zvolené metody šíření dotazníku bylo nutné počítat s nerovnoměrným věkovým rozložením respondentů i s potenciálním vyplněním dotazníku osobami mimo cílovou skupinu. Z tohoto důvodu byli nevhodní respondenti v průběhu dotazníku vyfiltrováni pomocí filtračních a kontrolních otázek, v tomto případě konkrétně otázkami: Vlastníte věrnostní kartičku? (NE.) Nakupujete dekorativní kosmetiku či parfém? (NE.) Nakupujete v parfumerii? (NE.) Jste členem Klubu Sephora? (NE.)

### 10.1 Struktura dotazníku

Otázky v dotazníku postupovaly od všeobecných k nejvíce specifickým v sekcích, kdy každá sekce dotazníku obsahovala filtrační otázku, která respondenta buď pustila do další sekce, nebo odklonila do poslední identifikační části. Tento způsob byl zvolen z důvodu maximalizace získaných informací o nákupním chování nejen zákazníků a členů Klubu Sephora, ale i potenciálních zákazníků, které mohou být v budoucnosti využity k dalšímu marketingovému rozboru.

Dotazník začínal screeningovou otázkou, zdali respondent vlastní věrnostní kartičku, pokud byla jeho odpověď negativní, byl vyřazen. V případě pozitivní odpovědi následovaly dodatečné všeobecné „zahřívací“ otázky (část 1) zaměřené na věrnostní programy a oblíbené benefity pro budoucí porovnání preferencí u věrnostních programů parfumerií s těmi u všeobecných věrnostních programů. Tato část byla následována další filtrační otázkou, zda si dotyčný kupuje dekorativní kosmetiku či parfém a poté otázkami na nákupní chování (část 2 - jak často nakupuje, kolik dotyčný ročně utratí, či kde nejčastěji nakupuje a proč). Hlavní část dotazníku (část 3) se zabírala Klubem Sephora, jeho výhodami, komunikací a vybranými preferencemi členů Klubu. Dotazník byl zakončen identifikačními otázkami (část 4) pro socioekonomické, geografické a demografické zařazení.

## 10.2 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

Tato podkapitola se věnuje vyhodnocení odpovědí respondentů na jednotlivé otázky z dotazníku. Následující část se bude věnovat otázkám z částí (1) zaměřené všeobecně na věrnostní programy, části (2) týkající se nákupního chování zákazníků nakupujících dekorativní kosmetiku a parfémy a části (3) Klubu Sephora.

### 10.2.1 Otázky z první části dotazníku zaměřené obecně na věrnostní programy

Dotazníkové šetření potvrdilo předpoklad z rozhovorů, že zákazníci v průměru vlastní kolem 10 věrnostních karet (průměrně i mediánem 5 až 10 karet z 281 odpovědí). Jako nejoblíbenější kartu napsalo do otevřené odpovědi 26 % (81) dotazovaných kartu DM drogerie. Z top 10 nejčastěji uváděných karet 6 patří společnostem prodávající kosmetiku či parfémy. Objevily se zde všechny tři největší drogerie, dvě největší parfumerie a menší síť parfumerií Yves Rocher.

Tabulka 2: 10 nejoblíbenějších věrnostních karet

Oblíbená karta	Počet
DM	81 (26 %)
Sephora	41 (13 %)
Rossmann	27
Teta drogerie	20
Yves Rocher	12
Douglas	10
Dr.Max	8
Lidl	8
Billa	6
Orsay	5

Zdroj: Vlastní vypracování

### 10.2.2 Otázky z druhé části dotazníku týkající se nákupního chování dekorativní kosmetiky a parfémů

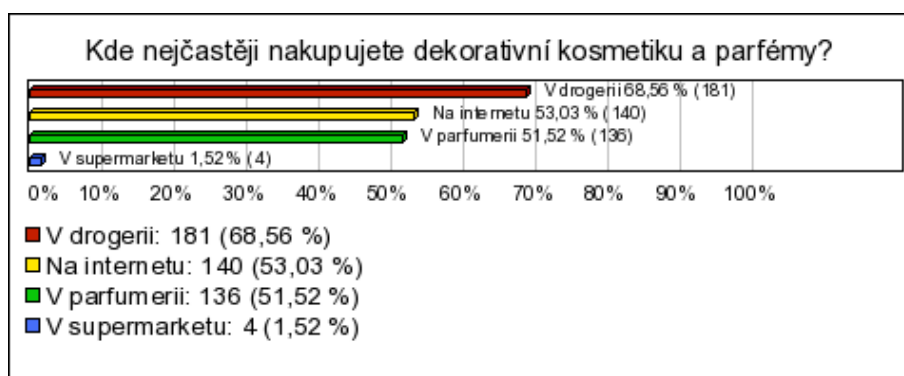
Otázky z druhé části ukázaly, že respondenti nakupují dekorativní kosmetiku nebo parfémů nejčastěji 1x měsíčně (63%, medián 1x za 2 měsíce) a utratí za dekorativní kosmetiku více než 2 000 Kč za rok (66 %), zatímco za parfémů utratí v průměru 1 000 až 5 000 Kč (62,14 %) s tím, že z toho větší část (36,7 %) utratí za parfémů pouze 1 000 až 2 000 Kč (viz graf 7), což odpovídá jednomu parfému z parfumerie za rok, nebo dvěma značně zlevněným parfémům ročně.



Graf 7: Hodnota nákupů dekorativní kosmetiky

Zdroj: Vlastní zpracování

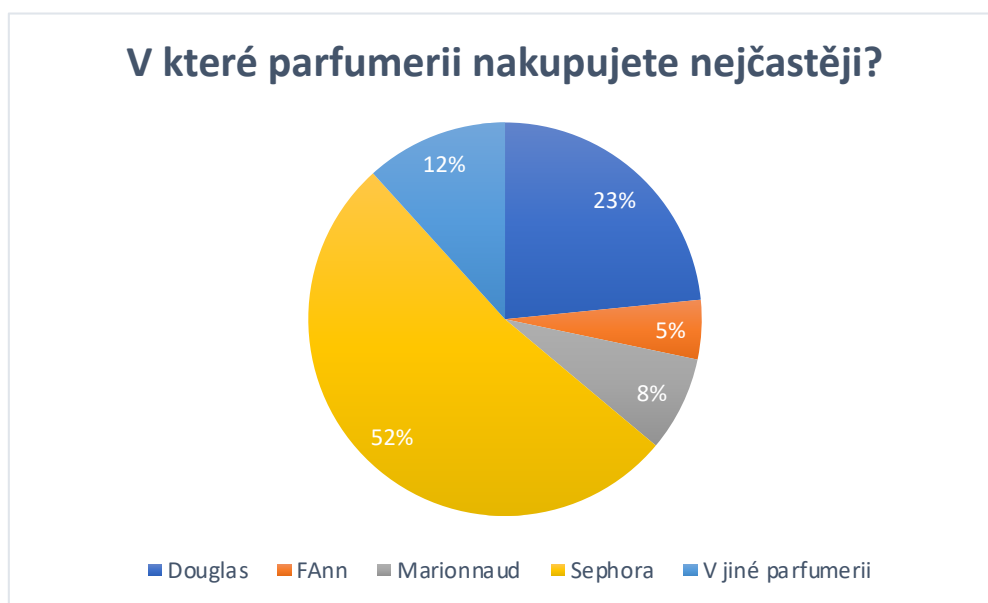
Většina respondentů nakupuje dekorativní kosmetiku a parfémů v drogerii (68,56 %), avšak více než polovina dotazovaných ji nakupuje také na internetu nebo v parfumerii. Pouze 1,52 % (4) nakupuje toto zboží v supermarketu.



Graf 8: Nejčastější místa nákupu dekorativní kosmetiky a parfémů

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky otázky č. 13 týkající se preferované parfumerie k nákupu potvrzují rozdělení trhu dle tržeb jednotlivých parfumerií na Grafu 2 v kapitole 7.1., s jediným rozdílem ve významně větším poměru „jiných“, resp. nezávislých parfumerií. Zbylé podíly se mírně liší, avšak pořadí Sephora a její přímé konkurence zůstává identické. Rozhodujícím faktorem k nákupu v dané parfumerii byla nejlepší nabídka zboží, sympatie („mám to tam ráda“) a dostupnost. Sekundárními faktory byly zvyk, nabídky, nejvýhodnější ceny a milý personál.



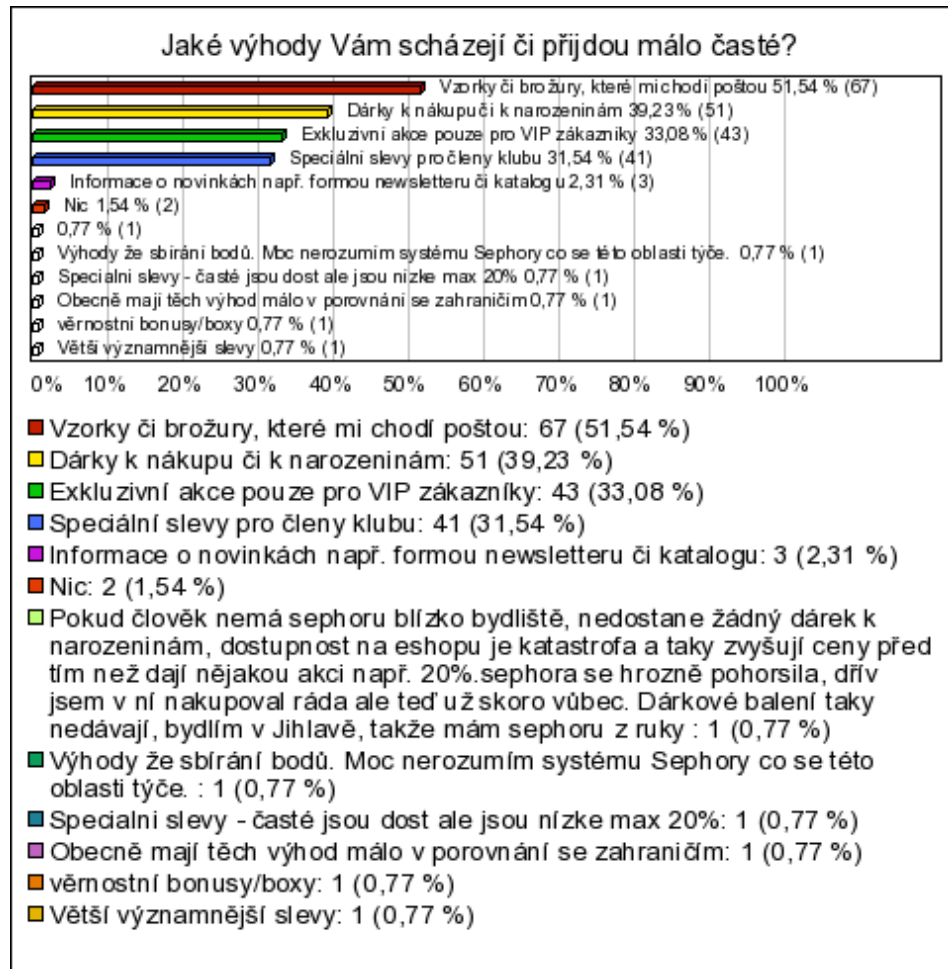
Graf 9: Preferované parfumerie k nákupu

Zdroj: Vlastní vypracování

Z nakupujících v parfumeriích bylo 77 % členem minimálně jednoho věrnostního programu daných parfumerií, z toho 81 % dotázaných bylo členem Klubu Sephora, 62,66 % Karty Douglas, 32,28 % vlastnilo Věrnostní kartu Marionnaud a pouze 19,61 % bylo členem Fann Bonus Klubu.

### 10.2.3 Otázky z třetí části dotazníku zabývající se Klubem Sephora

Třetí část dotazníku se věnovala Klubu Sephora, jeho výhodám, komunikaci a preferencím zákazníků. Mezi nejvíce oceňované výhody patřily slevy (80,77 %) a dárky k nákupu či k narozeninám (39,23 %). Prostor pro zlepšení vidí nejvíce respondentů ve vzorcích k nákupu či u prvků zasílaných poštou (51,54 %), dárkách k nákupu a narozeninám a množství a výši věrnostních slev. 33,08 % dotazovaných by také uvítalo více akcí věnovaných VIP členům viz Graf 10.



Graf 10: Výhody, u kterých by zákazníci uvítali zlepšení.

Zdroj: Vlastní vypracování

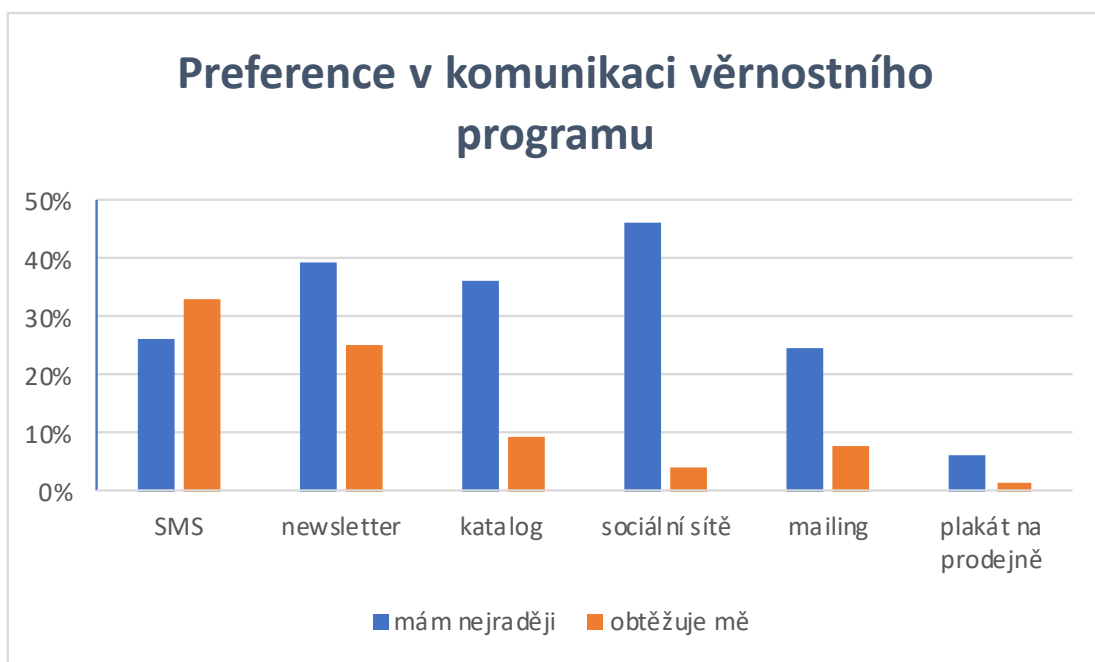
Na otázku: „Myslíte, že jste o výhodách členství dobře informován/a?“ 63,08 % respondentů uvedlo, že je dobře informováno o výhodách členství. Vzhledem k subjektivitě této otázky a širokému pojmu „dobře“, zkoumaly tento dotaz další dvě otázky zaměřené na vlastnosti a výhody Klubu Sephora. O více úrovních Klubu vědělo 60,77 % dotazovaných a o dárku k narozeninám 55,38 %. Vzhledem k faktu, že se jedná o základní informace o členství, lze předpokládat, že reálně je dobře informováno o výhodách mezi 55 % a 60 % respondentů.

O věrnostních nabídkách se členové Klubu dle jejich názoru dozvídají nejčastěji z e-mailingové komunikace (49,23 %), což odpovídá faktu, že e-mailing je nejvíce užívanou formou komunikace společnosti Sephora s věrnostními zákazníky. Je nutné zmínit, že nejvíce respondentů u otázky: „Jakou formou se nejčastěji dozvídáte o nabídkách Klubu Sephora?“ odpovědělo sociální sítě (53,08 %), avšak přes sociální sítě Sephora komunikuje



pouze veřejné plošné nabídky pro všechny zákazníky, nikoliv ty věrnostní, nejedná se tedy o nabídky Klubu Sephora.

Jako nejpříjemnější formu komunikace zvolilo 46,15 % sociální sítě, 39,23 % e-mailing a 36,15 % katalog zaslaný poštou viz graf 11. Nejvíce respondentů (42,31 %) neobtěžuje žádná forma komunikace, 33,08 % však obtěžují SMS a 25,38 % obtěžuje e-mailing viz graf 11.



Graf 11: Odpovědi na otázky „Jaká forma komunikace je pro Vás nejpříjemnější?“ a „Jaká forma komunikace je Vám nepříjemná či Vás obtěžuje?“

Zdroj: Vlastní vypracování

Nejčastěji respondenti nakupují v Sephora dekorativní kosmetiku (84,29 %), výrazně méně pak péči o pleť (30 %), nejméně nakupují vůně (26,43 %). Obecně v parfumeriích však nakupují respondenti líčení méně (65,85 %) a naopak vůně nakupují v ostatních parfumeriích více (55,12 %), péče o pleť zůstává téměř identická (26,34 %). Výrazný rozdíl u parfémů může být zapříčiněn téměř identickou selektivní nabídkou napříč trhem, na rozdíl od dekorativní kosmetiky, u jejíchž značek má Sephora většinou exkluzivitu a nejsou tedy k dostání u konkurence. Ta se naopak zaměřuje převážně na selektivní nabídku viz kapitola 6.2., což vysvětluje, proč většina respondentů nakupuje toto zboží (vůně) u konkurence.

Z deseti nejčastěji uvedených značek, které respondenti v Sephora nakupují, je osm značek dekorativní kosmetiky exkluzivně dostupné pouze v Sephora viz podtržené značky

v tabulce 3. Zbylé dvě (Dior a Lancôme) jsou jedny z nejprodávanějších selektivních kosmetických značek na světě nabízející dekorativní kosmetiku a především parfémy (Feiereisen, 2019).

Tabulka 3: Top 10 nejčastějších odpovědí  
na otázku: „Jaké značky v Sephora  
nejčastěji nakupujete?“

<b>Značka</b>	<b>Počet uvedení</b>
Sephora Collection	63
Benefit	40
Too Faced	34
Huda Beauty	31
Urban Decay	28
Fenty Beauty	26
Anastasia Beverly Hills	18
Dior	11
Nars	9
Lancôme	8

Zdroj: Vlastní vypracování

## 11 SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI

Výzkum individuálními rozhovory a následné potvrzení z nich získaných premis dotazníkovým šetřením poskytl odpovědi na výzkumné otázky a slouží jako poklad pro projektovou část této práce.

### 11.1 Souhrn srovnání s konkurencí

Ve srovnání s konkurencí má Sephora výhody věrnostního programu a jeho komunikaci na velmi dobré úrovni. Jedinými dvěma oblastmi, ve kterých vůči konkurenci zaostává, jsou mobilní aplikace, kterou nenabízí vůbec a systém sbírání bodů, ve kterém se zákazníci těžce orientují a především jej nevyužívají, jelikož jedinou odměnou za útratu je voucher na 10% slevu na další nákup, který však nelze kombinovat s jinými slevami a akcemi, tudíž si věrnostní zákazník raději počká na téměř pravidelnou 20% slevu. Právě pravidelné 20% slevy by se daly označit za hlavní členskou výhodu, jedná se totiž i o nejčastější důvod pro vstup do programu Klub Sephora. Konkrétně plošné slevy a speciální výhody jsou i obecně hlavním důvodem pro pořízení věrnostní kartičky.

Ve všeobecném přehledu nejoblíbenějších věrnostních programů se v dotazníkovém šetření umístila Sephora na druhém místě. Překvapivým umístěním byla na pátém místě menší síť parfumerií Yves Rocher, která nabízí pouze produkty své vlastní značky a její věrnostní program je založen na pravidelných 40% slevách na výrobek dle výběru pro členy klubu a hodnotných dárcích k nákupu. Nejoblíbenější DM drogerie nabízí jako jedinou výhodu svým věrnostním členům možnost sbírat body a ty následně směnit za slevu na další nákup (v přepočtu 1 % zpět). Minimální počet bodů pro směnu je 200, což odpovídá útratě 5 000 Kč. Časově omezené nabídky určené pouze členům věrnostního klubu umožňují získat za nákup produktů vybraných značek několiknásobek bodů, avšak nenabízí jim žádné jiné slevové promoce. Ve srovnání s parfumeriemi a jejich v přepočtu 5% bonusem se zdá 1% bonus nabízený DM drogerií malý, avšak vyšší částka útraty v drogerii odpovídá širšímu portfoliu a častějším nákupům jejich zákazníků.

Z tohoto zjištění vyplývá, jak velké je konkurenční prostředí pro věrnostní programy nejen u parfumerií, ale celkově mezi všemi společnostmi, jelikož pokud zákazník vlastní průměrně do deseti věrnostních karet a nabízí mu ji v dnešní době téměř každá společnost, musí si mezi programy určit priority dle výhod, které mu členství nabízí.

## 11.2 Preference a nákupní chování zákazníků

Při plánování slevových promo akcí je nezbytné brát v potaz nákupní chování a profilaci zacíleného zákazníka. Průměrný věrnostní zákazník dle realizovaných výzkumů nakupuje dekorativní kosmetiku a parfémy jednou až třikrát za tři měsíce a utratí ročně za líčení do 5 000 Kč a za parfémy do 2 000 Kč, což vychází při jednom čtvrtletním nákupu na průměrnou útratu 1 750 Kč za nákup.

Je však vhodné vzít v úvahu, že parfémy si zákazníci kupují výrazně méně často (jednou až dvakrát do roka, do 2 000 Kč za nákup), tudíž s koupí často čekají na nejvýhodnější nabídku. Na druhou stranu líčení nakupují zákazníci častěji a v menších částkách (průměrně 450 Kč za nákup každý měsíc, nebo 1 250 Kč za nákup jednou za tři měsíce). Z tohoto důvodu není vhodné podmiňovat slevovou nabídku na kategorii líčení minimální hodnotou nákupu (např. 20 % na líčení při nákupu nad 1 800 Kč viz obrázek 15), jelikož se jedná o příliš vysokou částku. Vhodnější by byla nabídka podmíněna například dvěma produkty, která by zaujala jak zákazníky, kteří utratí menší částku, tak zákazníky, kteří preferují dražší značky, přičemž by je namotivovala nakoupit více, než považují za nezbytné.



Obrázek 15: Ukázka proběhlé promo akce pro členy Klubu Sephora

Zdroj: Vlastní archiv

Pokud jde o odpovědi na otázky týkající se oblíbené, a naopak nepříjemné formy komunikace klubových sdělení tak, jak z rozhovorů, tak z dotazníkového šetření je patrné, že preference jsou velmi individuální a forma, kterou jeden dotazovaný preferuje, druhého obtěžuje a naopak. Nejméně však zákazníky obtěžuje komunikace na sociálních sítích a v místě prodeje.

Z těchto výsledků je zřejmé, jak důležité je určení preferencí komunikace při vstupu do klubu a případná možnost jejich úpravy v průběhu členství, což Sephora zákazníkům umožňuje tím, že si při registraci do Klubu zvolí preferovanou volbu komunikace a poté ji mohou kdykoliv upravit při přihlášení do svého účtu online či na prodejně.

## **NOVINKY SEPHORA**

Chcete více novinek z oblasti krásy? Odebírejte novinky Sephora: akční nabídky, ukázky všech nových produktů, tipy a služby Sephora.

Zasílat novinky e-mailem

Zasílat novinky v SMS

Zasílat novinky poštou

ULOŽIT

Obrázek 16: Nabídka preferencí v komunikaci věrnostního programu

Zdroj: Sephora.cz, 2021a

## 12 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Na základě získaných dat z výzkumu je možné odpovědět na zvolené výzkumné otázky:

*VO1: Jsou členové Klubu Sephora dostatečně informováni o výhodách členství?*

Výsledky z rozhovorů i dotazníkového šetření prokázaly informovanost zákazníků o výhodách v rozmezí 55 až 60 %. Většina zákazníků tedy je dostatečně informovaná a orientuje se v základních výhodách členství. Mezi tyto výhody patří dárek k narozeninám a poukaz na 10% slevu po nasbírání 650 bodů. Ukázalo se, že většina zákazníků o těchto výhodách ví a využívá je.

*VO2: Jak je možné současný program vylepšit?*

Nejvíce oceněným vylepšením by pro zákazníky byly častější a vyšší slevy. Je však nutné respektovat marži na produktech a interní politiku Sephora, která se slevové akce naopak snaží omezovat. Z tohoto důvodu se projektová část zaměří na druhé nejčastěji požadované vylepšení, a to dárky a vzorky k nákupu. Největší potenciál pro vylepšení má bodový systém Klubu Sephora, který aktuálně funguje na mechanice, kterou zákazníci spíše neoceňují, často se v ní neorientují a ani ji nevyužívají.

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit preference zákazníků týkající se věrnostních programů a možnosti vylepšení Klubu Sephora. Oba výzkumy prokázaly, že z více než 80 % zákazník stojí především o co nejvyšší slevu. Dalším oceňovaným benefitem jsou dárky a vzorky zdarma. Výrazně v pozadí jsou pak výhody typu pravidelná komunikace o novinkách a sortimentu či akce pro VIP členy.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## **13 PROJEKT NÁVRHU ZMĚN VE VĚRNOSTNÍM PROGRAMU KLUB SEPHORA SPOLEČNOSTI SEPHORA S.R.O.**

Cílem této diplomové práce je pomocí teoretického vymezení a praktického výzkumu navrhnout projekt změn ve věrnostním programu analyzované společnosti Sephora s.r.o. Navrhované změny se opírají o zjištění ze šetření realizovaných v praktické části této práce s ohledem na positioning společnosti a zachování maximální marže.

Vzhledem ke komplexnosti věrnostního programu Klub Sephora se projekt bude věnovat pouze částem, se kterými zákazníci nejsou v současnosti spokojeni, na které lze aplikovat zjištěné poznatky a tím zvýšit jejich efektivitu a popularitu.

### **13.1 Cíle projektu**

Cílem projektu je návrh změn v současném věrnostním programu Klub Sephora, které povedou ke zvýšené popularitě tohoto programu, budou odpovídat požadavkům jeho členů a zároveň budou realizovatelné vzhledem k finančním a časovým možnostem společnosti.

V rámci změn byly zvoleny tyto dílčí cíle:

- Zvýšení zájmu zákazníků o vstup do programu, tj. zvýšení počtu nových členů
- Motivace nových členů Klubu k pravidelným nákupům v Sephora a tím budování jejich věrnosti
- Zvýšení četnosti a hodnoty nákupů věrnostních zákazníků pomocí nového bodového systému
- Udržení a zvýšení loajality členů Klubu, kteří utrácejí v Sephora nejvyšší částky

### **13.2 Návrh změn**

Návrh změn se zabývá detailním zpracováním výše uvedených dílčích cílů projektu a přichází s konkrétními návrhy a řešeními, které povedou k jejich dosažení.

#### **13.2.1 Registrace do Klubu Sephora**

V současnosti zákazník registrací do Klubu nezíská žádnou okamžitou výhodu, pouze příslib speciálních nabídek v budoucnu. Nejčastějším důvodem pro vstup do věrnostního programu je však sleva. Z tohoto důvodu je navrhovanou změnou jednorázová sleva na nákup při registraci do Klubu ve výši 10 %, nebo z důvodu nižších nákladů 20% sleva na značku



Sephora Collection, privátní značku společnosti Sephora, na které má největší marži a zároveň se jedná o nejlevnější značku, kterou nabízí (většina produktů stojí do 500 Kč), tudíž výsledná zlevněná částka nebude dosahovat takové výše jako 10% sleva na produkty v řádech několika tisíc. Navíc se jedná také o jednu z nejpůvodnějších značek v Sephora, jelikož nabízí dostupné kvalitní produkty z řad líčení i péče o pleť a tělo.

Obě tyto nabídky jsou dostatečně lákavé, aby přiměly většinu zákazníků založit si věrnostní kartu, vyplnit osobní údaje, a tím otevřít dveře komunikaci a budování vztahu se společností Sephora.

### 13.2.2 Uvítací program

Noví zákazníci, spadající do portfolia rozvoje, mají největší potenciál růstu, proto je důležité je nadále rozvíjet a upevňovat jejich vztah s danou společností. Tohoto lze dosáhnout pomocí speciálního uvítacího programu, který bude motivovat zákazníka pravidelně v Sephora nakupovat. Program je určen členům úrovně White, tj. novým členům, kteří v Sephora neutratili více než 4 550 Kč, resp. 4 000 Kč<sup>6</sup> (čímž by se posunuli do úrovně Black). Uvítací program White končí postupem zákazníka do úrovně Black, tudíž je možné, že skončí u bodu 2, pokud při prvním, či při sečtení s druhým nákupem dosáhne této úrovně, resp. utratí danou částku. Poté zákazník naváže uvítacím programem Black. Vzhledem k nejvíce oceňovaným výhodám a průměrné četnosti nákupů by programy vypadaly následovně:

#### Uvítací program White:

- 1) Den registrace do věrnostního programu („den X“); zákazník obdrží na prodejně prospekt s výhodami členství a následně vítající informační e-mail s představením výhod Klubu a poukazem na malý dárek k příštímu nákupu (jednorázová maska na pleť, na kterou jsou náklady odhadem kolem 25 Kč) s platností 30 dnů.
- 2) Den dalšího nákupu („den Y“); den Y + 30 dnů, případně den X + 30 dnů (pokud den Y neproběhl): e-mail s 20% slevou platnou 7 dnů a nabídkou nejprodávanějších produktů.
- 3) 60 dnů po třetím nákupu („den Z“), případně 60 dnů po dnu X nebo dnu Y: e-mail s dárkem k příštímu nákupu ve formě bomby do koupele (běžná cena 55 Kč, tj.

---

<sup>6</sup> 4 000 Kč je novou navrhovanou hodnotou pro postup do další úrovně viz podkapitola 12.2.3 Sběr bodů

náklady se pohybují kolem 25 Kč za kus) s platností 7 dnů a informací, kolik zákazníkovi schází bodů do postupu do další úrovně.

Příklad komunikace: „Užíváte si výhody členství? K vašemu dalšímu nákupu už na Vás čeká relaxační bomba do koupele Sephora Collection dle Vašeho výběru! Hýčkejte se a dopřejte si voňavou koupel se značkou Sephora Collection. A to není vše! Máme pro Vás další skvělou zprávu, už Vám schází jenom XX bodů k postoupení do úrovně Sephora Black. Tak s nákupem dlouho neotálejte, těš se na Vás spousta dalších výhod a ještě výhodnějších nabídek!“

- 4) Pokud zákazník po 6 měsících od X stále nepostoupí do úrovně Black: e-mail se slevovou nabídkou 20 % na vše platnou 7 dnů a motivací k postoupení do další úrovně: „Pokud nakoupíte minimálně za XX (*částka potřebná k posunu na další úroveň*), získáte jako dárek rtěnku Sephora Collection, a navíc postoupíte do další úrovně Klubu Sephora. Vaše karta Black již čeká!“

#### **Uvítací program Black:**

- 1) Po vstupu do úrovně Black obdrží zákazník informační e-mail s výhodami členství, na které má nově nárok.
- 2) Zákazník bude zacílen běžnou komunikací Sephora pro členy programu Black s lákavými slevovými nabídkami.

#### **13.2.3 Sběr bodů**

Aktuální sběr a využití bodů nejsou uživatelsky přívětivé a srozumitelné. Zákazník získá za utracených 7 Kč 1 bod a při nasbírání 650 bodů, se mu automaticky body smění za 10% voucher na další nákup, který nelze kombinovat s jinými akcemi a slevami. Zákazníci se v tomto systému neorientují, přepočítávání bodů je z částky v řádech tisíců pro ně moc komplikované a voucher nevyužívají, jelikož jim nabízený benefit přijde moc nízký.

Nový navrhovaný systém by zákazníkovi přičetl 1 bod za každých utracených 20 Kč. 20 Kč bylo zvoleno z důvodu jednoduchého přepočítávání a následně výhodně působícího směnného programu s body, ve srovnání např. s 1 bodem za 1 Kč či za 10 Kč, zákazník by pak měnil tisíce bodů a psychologicky by potřebná částka působila nedosažitelně či velmi vysoce.

Zákazník by navíc získával bonusové body za aktivní členství, tj. za každý nákup 5 bodů navíc, za napsanou recenzi na e-shopu 5 bodů a za příspěvek na celosvětové Sephora

platformě The Beauty Board, kde zákazníci sdílejí líčení vytvořené s produkty zakoupenými v Sephora, 10 bodů. Z úrovně White by se zákazník dostal do úrovně Black po nasbírání 200 bodů a poté do úrovně Gold po nasbírání 1 000 bodů.

Nasbírané body by zákazník mohl měnit za výhody dle jeho výběru. Hodnota těchto výhod by rostla spolu s jejich bodovou cenou. Základní kategorie by byly čtyři:

- 1) **Výhody za 100 bodů:** jednalo by se o miniatury produktů tzv. deluxe vzorky, které vypadají jako miniatury běžně prodejných produktů. Zákazník by měl na výběr z 5 až 10 produktů.

Tyto vzorky obvykle dodává značka dle domluvy a doposud se využívaly jako vzorky přidávané k nákupu či jako dárky k nákupu produktů dané značky. Zákazník si však aktuálně nemůže dopředu vybrat, jaké vzorky k nákupu dostane, může tak dostat 5 ml vzorek krému v pytlíčku nebo řasenku v cestovní velikosti, dle uvážení konzultantky a aktuální zásoby, z čehož plyne i nespokojenost zákazníků s aktuálními vzorky a dárky k nákupu zmíněné v dotazníkovém šetření.

Nabídka těchto miniatur by se pravidelně obměňovala dle dostupných zásob. Dále by do této kategorie mohly patřit běžně prodejné produkty nižší hodnoty, například jednorázové masky Sephora Collection či jiné produkty v hodnotě do 100 Kč, které budou brzy nahrazeny novou kolekcí a je tedy v zájmu Sephora zredukovat jejich zásoby.

- 2) **Výhody za 250 bodů:** do této kategorie výhod by se řadily služby a nehmotné výhody, tj. voucher na 10% slevu (pro zákazníky, kteří na něj byli doposud zvyklí a rádi jej využívají), poukaz na úpravu obočí v Brow Baru značky Benefit v hodnotě 400 Kč (jedná se o placenou službu poskytovanou na prodejnách Sephora) či poukaz na 45minutové večerní líčení vizážistkou v Sephora.
- 3) **Výhody za 500 bodů:** do této kategorie by se řadily cestovní sady miniatur dodané značkami či produkty v hodnotě do 500 Kč, které by byly pro zákazníka dostatečně lákavé, ale zároveň by společnosti Sephora pomohla redukce jejich zásob.
- 4) **Výhody za 1 000 bodů:** v nejluxusnější kategorii by byly nabídnuty produkty v hodnotě kolem 1 500 Kč, sady produktů a voucher na slevu 1 000 Kč bez minimální hodnoty nákupu, který však nelze kombinovat s dalšími akcemi a slevami (ideální by bylo, pokud by to bylo možné, ale je nutné brát v potaz náklady a jejich minimalizaci, resp. důležitost zachování co největší marže).

Na e-shopu by tyto výhody byly vylistovány na stránce Směnárna Krásy, kde by zákazník našel přehled všech aktuálně dostupných výhod v různých kategoriích (za 100, 250, 500 i 1 000 bodů) a pořídit by si je mohl pomocí tlačítka *To chci* (které by bylo aktivní pouze pokud by na danou výhodu měl zákazník dostatek bodů), čímž by se bonus přidal k jeho objednávce. Nemateriální bonusy by zákazník obdržel formou unikátního promokódu či voucheru s EANem, který by následně na prodejně směnil za danou službu či slevu viz Obrázky 17 a 18.

Na prodejně by byly produkty vystaveny v dózách na pokladně označenými 100, 500 a 1 000 bodů. Nemateriální výhody by byly převedeny do formy poukazu, tj. voucher na líčení, voucher na 10% slevu či voucher na úpravu obočí. Konzultantka by při placení zákazníkovi nabídla dle aktuálního stavu jeho bodového konta, aby si vybral bonus z dané kategorie. Pokud by jej nic nezaujalo, mohl by zákazník body šetřit a počkat si na nabídku, která pro něj bude zajímavější. Platnost bodů by byla 18 měsíců. Na pokladně by měly konzultantky k dispozici EANy k naskenování pro každou kategorii (EAN na produktech by se neskenoval), po jejichž naskenování by se zákazníkovi z konta odečetl daný počet bodů.

Zákazníkům, kteří by měli na účtu body nad určitou hodnotu, by chodil na pravidelné bázi newsletter s aktuálně dostupnými výhodami směnnými za body. Dále by bylo možné přidat na konec pravidelných multibrandových e-mailů určených věrnostním zákazníkům banner s přehledem nově přidaných výhod do Směnárny Krásy.



Obrázek 17: Návrh banneru do multibrandového newsletteru

Zdroj: Vlastní vypracování

SEPHORA

Prodejny Sledovat můj objednávku Účet Seznam přání Košík

LÍČENÍ ▾ VŮNĚ ▾ PÉČE O PLEŤ ▾ PÉČE O TĚLO ▾ VLASY ▾ GOOD FOR ▾ NOVINKY ▾ ZNAČKY ▾ SEPHORA COLLECTION ▾ OUTLET

## KLUB SEPHORA

# Směnárna Krásy

Sbírejte a směňujte své body za hodnotné výhody!

Vstoupit do Klubu Sephora
Jste již členem?
Přihlásit se

### Výhody za 100 bodů

**Sephora Collection**  
Textilní maska na pleť  
100 bodů

TO CHCI

**Estée Lauder**  
ANR sérum na pleť 5 ml  
100 bodů

TO CHCI

**BECCA Cosmetics**  
Fixační pudr 5 g  
100 bodů

TO CHCI

**Lancôme**  
Hydratační gel 10 ml  
100 bodů

TO CHCI

### Výhody za 200 bodů

-10%

**Poukaz**  
10% sleva na nákup  
200 bodů

TO CHCI

**Poukaz**  
Úprava obočí voskem  
200 bodů

TO CHCI

**Poukaz**  
Večerní 45 min. líčení  
200 bodů

TO CHCI

### Výhody za 500 bodů

**Makeup Eraser**  
Odličovací ubrousek  
500 bodů

TO CHCI

**Clinique**  
Sada péče o pleť  
500 bodů

TO CHCI

**Living Proof**  
Sada péče o vlasy  
500 bodů

TO CHCI

**Doprava zdarma**  
nad 600 Kč u  
všech  
objednávek

**Dárky**  
2 dárky ke každé  
objednávkě

**Vácení**  
zboží můžete  
vzít pohodlně  
přímo z domova  
do 60 dnů

**Bezpečná platba**  
rychlé a  
bezpečné  
připojení

**Pomoc a kontakt**  
Jste zde pro vás  
kontaktujte nás

Pomoc  
Způsob platby  
Můj účet  
Kontaktujte nás  
Newsletter

Obchody  
Dobrá podmínky  
Vácení a výměna produktu  
Recenze a jejich provoz

O společnosti Sephora  
Bariéra  
Společenská odpovědnost  
Mezinárodní stránky

Osobní údaje a soubory cookies  
Přidání informací a všeobecné podmínky použití  
Všeobecné prodejní podmínky  
Věrnostní program

Pro team  
Osvědčení Superbranda  
Dárková karta SEPHORA

Seznam značek vyřazených z promo akcí a podmínky propagačních akcí naleznete zde.

Obrázek 18: Návrh online stránky Směnárna krásy

Zdroj: Vlastní vypracování

#### 13.2.4 VIP GOLD úroveň

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, nejhodnotnější zákazníky, kteří představují významný podíl na zisku, čímž spadají do portfolia ochrany, je nutné chránit před konkurencí, a zaslouží si tedy speciální zacházení a péči.

Aktuálně Sephora nemá žádný program dedikovaný péči o tyto VIP zákazníky, kromě pořádání akcí VIP Late Night Shopping. V zahraničních společnostech Sephora funguje třetí úroveň programu Klub Sephora, věnovaný právě VIP klientům, s názvem Sephora Gold. Z tohoto důvodu navrhuje autorka použít pro tuto nejvyšší úroveň stejný název, který navíc plně vystihuje prestižnost této úrovně.

Věrnostní zákazník by do této úrovně postoupil, pokud by za předešlých 12 měsíců nakoupil v minimální hodnotě 20 000 Kč, tj. získal minimálně 1 000 bodů. O tomto postupu by zákazníka informoval dle preferencí e-mailing nebo mailing, který by mu přišel poštou. Jednalo by se o prospekt vítající zákazníka do úrovně Gold, s přehledem výhod, pořádaných akcí a produktů, které by se mu mohly líbit.

V této úrovni by byl zákazník jeden rok bez ohledu na útratu, avšak po vypršení této lhůty a nesplnění tohoto požadavku pro následující rok, by byl e-mailem informován, kolik bodů musí ještě nasbírat, aby si udržel status Gold. Tento způsob komunikace s body působí přívětivěji, než strohé: „Musíte nakoupit ještě za 10 000 Kč.“ Doba na doplnění limitu útraty, resp. bodů by byla 3 měsíce. Po vypršení této doby a nesplnění podmínek se ze zákazníka stane opět člen Sephora Black.

Vzhledem k vysokým finančním nákladům na tisk a rozesílku nových karet by tato úroveň byla označena pouze v přehledu po přihlášení do uživatelského účtu online či při placení po předložení a naskenování karty Black s tímto statutem.

Hlavní výhody úrovně Gold by byly následující:





- Tištěný katalog do schránky 5x ročně (pokud to zákazník preferuje)
- Pozvánka na tiskové konference s představením novinek značek (2x ročně)
- Doprava zdarma na e-shopu na všechny objednávky (bez minimální výše)
- 10% sleva na oblíbenou značku po celý rok (možnost změnit značku každých 6 měsíců)

- K narozeninám jako dárek poukaz na 1 000 Kč na nákup bez minimální výše, který však nelze kombinovat s jinými slevami a akcemi.
- K Vánocům dárek v podobě sady vybraných produktů v cestovní velikosti

### 13.2.5 Narozeninový dárek pro členy Black

Narozeninový dárek formou produktu se ve výzkumu ukázal jako velmi oblíbený a zároveň významně odlišuje program od konkurencí nabízených narozeninových výhod. Bylo by tedy vhodné jej zachovat. Ve výzkumu bylo zmíněno, že se zákazníkům v minulosti stalo, že by nabízený produkt nevyužili, a tudíž pro ně nebyl atraktivní. Z tohoto důvodu by bylo vhodné dát zákazníkovi na výběr minimálně ze dvou dárků, aby se zvýšila šance na vhodnou nabídku dárku.

Dárek by také mohl být hodnotnější, avšak zde bychom se pravděpodobně potýkali s limity v podobě výrazně vyšších nákladů na pokrytí dárků pro všechny členy Klubu, kterých je přes 100 000.

	WHITE 0-199 bodů	BLACK 200-999 bodů	GOLD 1000< bodů za rok
DÁREK PŘI VSTUPU DO DANÉ ÚROVNĚ			
PROMO NABÍDKY A AKCE	%	%	%
MOŽNOST MĚNIT BODY VE SMĚNÁRNĚ KRÁSY	✓	✓	✓
PRAVIDELNÁ KOMUNIKACE NOVINEK A TRENDŮ	✓	✓	✓
DÁREK K NAROZENINÁM			1 000 Kč
DOPRAVA ZDARMA	Nad 690 Kč	Nad 690 Kč	✓
10% SLEVA NA OBLÍBENOU ZNAČKU			✓

Obrázek 19: Přehled výhod členství pro zákazníka

Zdroj: Vlastní vypracování

## 13.3 Plán implementace navrhovaných změn

### 13.3.1 Datum spuštění

Plánované spuštění programu je 1. ledna 2022 ze čtyř hlavních důvodů:

- 1) *Spravedlivost.* Všichni zákazníci by měli mít možnost spravedlivě využít nové výhody, konkrétně se jedná o dárek k narozeninám, který by mohl rozhořčit aktuální členy, tj. především VIP členy Gold, kteří v předešlém měsíci dostali jako dárek masku na pleť v hodnotě 100 Kč a následně dostali informaci o dárku v mnohem vyšší hodnotě, který by obdrželi, kdyby měli narozeniny o měsíc později. Spuštěním na začátku roku obdrží každý člen spravedlivě v daný rok stejný dárek.
- 2) *Vánoce.* Období od září do prosince je v maloobchodu nejvíce vytížené a realizuje se nejvíce aktivit, tudíž je vhodné posunout spuštění nového programu na dobu po této „špičce“, kdy budou mít i zákazníci více času se seznámit s programem a jeho novými výhodami v klidnějším období, kdy nenakupují tak často.
- 3) *Reporting.* Pro vyhodnocení efektivity je nutné srovnání s podobným obdobím, většinou stejným obdobím v předešlém roce. Většina reportů je na roční bázi, tudíž změna od nového roku dává největší smysl.
- 4) *Příprava.* V neposlední řadě takto významné změny potřebují značný čas pro přípravu, testování a implementaci. Za předpokladu, že na projektu budou pracovat zaměstnanci CRM oddělení Sephora nad rámec jejich běžné náplně práce je plánovaná časová náročnost 6 měsíců.

### 13.3.2 Přípravná fáze

#### Konzultace

Přípravná fáze by započala v červenci 2021 konzultací s finančním oddělením, které by vypočítalo celkové náklady na změny způsobené snížením marže vybranými výhodami Gold členství spolu se zvýšením marže redukcí užití 10% voucheru za body a zvýšením nákladů na dárky pro členy, to vše vzhledem k rozpočtu určenému na další rok. Pokud by byly náklady moc vysoké, byla by nutná úprava navrhovaných výhod nebo jednorázové navýšení rozpočtu na implementaci navrhovaných změn. Dále by byla nutná konzultace s e-commerce oddělením ohledně možností úprav e-shopu, stránky s výhodami, platbou body a přidání směněných produktů k objednavce. V neposlední řadě by byla nutná konzultace



s IT oddělením o možnostech nastavení změn bodového systému a nastavení zobrazení a funkčnosti na pokladnách. Případné nutné úpravy navrhovaných změn by probíhaly v měsících červenec a srpen.

### **Produkty**

V srpnu 2021 by započala komunikace s dodavateli a značkami o plánovaném programu výhod a jejich možnému zapojení. Značky by produkty do Směnárně krásy poskytovaly v rámci kontraktu či podpory prodeje, pro hodnotnější produkty by jim byl nabídnut barter, výměnou za určitý počet produktů v dané hodnotě jim bude „zdarma“ poskytnuto dočasné vystavení na prodejně, na webu, na sociálních sítích, v katalogu či v e-mailingu (jedná se o prostor, na který má Sephora pouze minimální náklady na obsazení, avšak běžně se značkám pronajímá za částky v desítkách tisíců korun). Doručení produktů by bylo nutné na e-shop i na prodejny do prosince 2021, aby měly v provozovných čas si vše připravit a seznámit se s nabízeným zbožím. První závoz by obsahoval zásobu na první tři měsíce pro případ vysokého zájmu zákazníků o směnu všech bodů, které mají na účtu.

### **Příprava komunikace**

Grafická příprava by započala v září 2021 základními vizuály a pokračovala až do prosince postupně s více specifickými materiály jako jsou POS prvky či newslettery. Je nutné s touto přípravou začít co nejdříve, aby s těmito materiály mohlo následně začít pracovat i e-commerce oddělení při úpravě e-shopu a tvorbě stránky se Směnárnou krásy.

### **Technické nastavení**

Technická příprava IT a e-commerce by započala v říjnu a trvala až do prosince, kdy by se testovala funkčnost nového systému.

### **Příprava personálu**

Posledním krokem v přípravné fázi je důkladné proškolení veškerých konzultantek z prodejen. Toto školení by proběhlo formou běžných školení, kdy by z každé prodejny byla pozvána do centrální školicí kanceláře „kapitánka“ Klubu Sephora, která má na starost informovat svůj tým na prodejně o všech výhodách, akcích a jiných záležitostech týkajících se Klubu. Školení by ji seznámilo se všemi novými změnami ve věrnostním programu, a jak je představit zákazníkovi. Toto školení by pak zopakovala na své prodejně a proškolila tak celý tým. „Kapitánka“ by také obdržela brožury pro sebe i kolegy s přehledem všech změn a prospekt s produkty, které budou ve Směnárně krásy následující měsíc.

### 13.3.3 Spuštění

Spuštění vylepšeného programu by doprovázela velmi viditelná marketingová kampaň, čemuž dopomáhá i datum spuštění. V lednu se obecně nekoná moc promo aktivit a neuvádějí se nové produkty, tudíž by dost prostoru na prodejně i na webu bylo jinak nevyužitých. Tato kampaň by se skládala z těchto elementů:

#### POS:

V místě prodeje by se zákazník o změnách v Klubu dozvěděl pomocí návleků na bezpečnostních branách, z animovaných plakátů na televizních obrazovkách u vstupu do prodejny, vkladech do košíků, které by mu představovaly nový způsob sbírání a uplatňování bodů a z dvou letáků na kasách, kdy jeden by vysvětloval nový bodový systém a druhý představoval aktuálně dostupné produkty ve Směnárně krásy.



Obrázek 20: Návrh komunikace nových výhod členství na televizních obrazovkách

Zdroj: Vlastní vypracování

**Direct marketing:**

Aktuální členové věrnostního programu by o změnách byli informováni pomocí vybraných nástrojů direct marketingu, konkrétně e-mailingu, mailingu a komunikace v katalogu Sephora.

E-mailing s představením změn by byl rozeslán na celou databázi (cca 100 000 kontaktů) na začátku ledna 2021 a poté znovu na ty, kteří první e-mail neotevřeli, v únoru 2021. Posléze by zákazníkům začaly chodit na měsíční bázi newslettery s aktuální nabídkou výhod ve Směrně krásy. Mailing by probíhal v lednu 2022 a byl by zacílen pouze na top 5 000 kontaktů, tedy na nové členy úrovně Gold, kterým by představoval nové výhody jejich členství. K tomu by k němu byl přidán malý dárek, jednorázová maska na oční okolí (je plochá, levná a lze ji snadno přibalit k mailingu). Pokud by zákazník Gold měl v preferencích nadefinováno, že si nepřeje komunikaci poštou, byl by mu zaslán e-mail s poukazem na vyzvednutí dárku na prodejně. Dvojstrana v katalogu by zákaznicky informovala o nových výhodách, z čehož by se jedna strana věnovala vysvětlení změn a druhá by nabízela přehled aktuálně dostupných produktů ve Směrně krásy, jelikož se jedná o hlavní vylepšení programu.

**Klasický marketing:**

Z klasických médií by byla zvolena jednostránková inzerce v časopise Marianne, který vychází v nákladu 60 000 výtisků měsíčně. Jedná se tedy o největší náklad z lifestyleových časopisů, které společnost Burda International CZ s.r.o. vydává. Tato inzerce byla zvolena z důvodu rozšíření povědomí o Klubu Sephora i mezi příležitostné a potenciální zákaznicky společnosti Sephora, což by mělo vést ke zvýšení jejich motivace stát se členem tohoto věrnostního programu.

Níže kompletní přehled všech výše zmíněných aktivit pro implementaci změn ve věrnostním programu spolu s harmonogramem:

Tabulka 4: Plán uvedení změn ve věrnostním programu Klub Sephora

Aktivita	Rok	2021						2022		
	Měsíc	07	08	09	10	11	12	01	02	03
Konzultace		X								
Úprava návrhu dle požadavků		X	X							
Vyjednávání se značkami			X	X	X					
Grafická příprava				X	X	X	X			
Technická příprava					X	X	X			
Příprava stránky Směnárna krásy na e-shopu					X	X				
Testování online elementů (Směnárna krásy a nové body)							X			
Doručení produktů za body na e-shop a na prodejny							X			
Školení konzultantek							X			
Spuštění nových výhod členství								X		
Brány na prodejních								X	X	X
Digitální plakáty na prodejních								X	X	X
E-mailing								X	X	X
Mailing								X		
Dvojstrana v katalogu Sephora									X	
Inzertní strana v Marianne								X		

Zdroj: Vlastní vypracování

### 13.4 Nacení implementace změn věrnostního klubu

Největšími náklady na implementaci výše zmíněných změn bude ztracená marže na slevových nabídkách pro nové a Gold členy. Tuto marži by však měly vykompenzovat vyšší nákupy, ke kterým bude zákazníky motivovat nový bodový systém.

Bez přesných dat o nákupním chování a útratách VIP zákazníků Sephora není možné přesně určit náklady na narozeninový poukaz na 1 000 Kč. Teoreticky by však šly vypočítat tímto způsobem: 5 000 členů \* dárek ve formě slevy 1 000 Kč = celková tržba snižená o 5 000 000 Kč. Za předpokladu, že prodávané zboží je nabízeno minimálně s 30 % marží to však vychází na maximálně **3 500 000 Kč** v nákladech, pokud by si zákazníci za tuto slevu kupovali pouze produkty s minimální marží a přesně za 1 000 Kč.

Druhou možností, jak snížit náklady na tuto aktivitu je přidat minimální hodnotu jako podmínku uplatnění. Pokud zákazník získá slevu 1 000 Kč na nákupu v minimální hodnotě

2 000 Kč, vyjde obchod sleva maximálně na 20 % hodnoty (50 % ceny zaplatí zákazník a 30 % je marže), což vychází na náklady maximálně 400 Kč na zákazníka, který vydělal společnosti za poslední rok minimálně 6 000 Kč (hodnota marže, kterou za poslední rok zákazník zaplatil za předpokladu, že nakupoval pouze zboží s minimální 30% marží). Náklady by v tomto případě dělaly celkem **2 000 000 Kč**.

Další významnou položkou by byly náklady na pokrytí dárků pro nové členy Klubu, jak již však bylo zmíněno v teoretické části této práce, na začátku vztahu jsou náklady na danou akvizici mnohokrát větší než zisky z ní plynoucí, avšak časem hodnota zákazníka roste dle rozdílu mezi zisky z uskutečněných tržeb a náklady na jejich uskutečnění, až je mnohonásobně převyší. Předpokládaný počet nových členů Klubu za rok 2022 je 20 000. Při ceně jednoho dárku 25 Kč a průměrně vyzvednutých dvou dárků na zákazníka to vychází nákladově na **1 000 000 Kč** za předpokladu, že by všichni noví zákazníci potřebovali první tři pobídky k nákupu, než by postoupili do úrovně Black.

Výše zmíněné náklady jsou orientační, jelikož nelze dopředu předpovědět přesnou úspěšnost kampaně a množství využitých poukazů na dárky k nákupu či k narozeninám. Níže tabulka 5 představuje náklady, které lze dopředu přesně určit dle ceníkových cen.

Tabulka 5: Nacenění aktivit dle běžných ceníkových cen

<b>Aktivita</b>	<b>Cena</b>
Produkty do Směnárny krásy	barter
Grafická příprava (40 hodin)	20 000 Kč
Úprava e-shopu	25 000 Kč
Návleky na brány na 20 prodejen (grafická příprava a tisk)	60 000 Kč
Vklady do košíků na 20 prodejen (grafická příprava a tisk)	20 000 Kč
E-mailing grafika, zpracování a rozesílka 3x 100 000 kontaktů	60 000 Kč
Mailing grafika, zpracování a rozesílka 5 000 kontaktů	50 000 Kč
Dárek k mailingu Gold, 5 000 kontaktů	125 000 Kč
Dvojstrana v katalogu Sephora, grafické zpracování	2 000 Kč
Inzertní strana v časopisu Marianne, 60 000 výtisků	270 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>682 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní vypracování

## 13.5 Limity, rizika a kontrolní mechanismy

Tato kapitola se věnuje limitům a rizikům projektu, které je možné předpovědět a díky tomu se na ně připravit či je rovnou eliminovat. Na závěr se kapitola věnuje i kontrolním mechanismům, kterými bude možné vyhodnotit úspěšnost kampaně.

### 13.5.1 Limity

Mezi hlavní limity těchto navrhovaných změn patří především finanční a časová náročnost. Dalším omezením mohou být přísná mezinárodní pravidla na komunikaci společnosti Sephora a omezené možnosti v úpravách e-shopu či systému v pokladnách.

Do budoucna by komunikaci mohla zefektivnit aplikace, díky které by Sephora mohla upozorněními informovat zákazníky o výhodách podrobnějším a levnějším způsobem, než je SMS.

### 13.5.2 Rizika

Tato podkapitola představuje hlavní rizika a jejich eliminaci pomocí jednoduchých krizových plánů. Kompletní seznam potenciálních rizik spolu s jejich pravděpodobností a výší rizika je zaznamenán v tabulce 6 na konci této podkapitoly.

#### **Nedostatek financí**

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost s miliardovým obratem, neměl by být pro společnost daný rozpočet velkým problémem. K tomuto riziku by však mohlo dojít, pokud by se vyskytly jiné nečekané výdaje či nutnost celkově maximálně snížit náklady, pokud by prodejny negenerovaly dostatečný zisk (např. z důvodu vládních pandemických opatření, resp. povinného uzavření prodejen). V tomto případě by byly možné dva způsoby řešení. Prvním by bylo kampaň odsunout na následující rok, kdy by měla být pandemická i ekonomická situace již na lepší úrovni. Druhou možností je zredukovat nejnákladnější prvky kampaně, tj. poukaz na 1 000 Kč k narozeninám členům Gold úrovně a dárky v uvítacím programu pro členy White. Tento krok by významně snížil celkový rozpočet na spuštění projektu, avšak také by měl značný negativní vliv na efektivitu kampaně.

#### **Nesplnění harmonogramu**

Nesplnění zvoleného harmonogramu představuje velmi vysoké riziko vzhledem k již zmíněné důležitosti spuštění na začátku roku. Komunikační kampaň se při spuštění projektu zaměřuje na nové výhody, především však na nový bodový systém a úroveň Gold. Pokud by

se však i přes dostatečně velké rezervy v harmonogramu objevil problém s jeho dodržením, bylo by na místě upozadit vybrané nové prvky, které by byly spuštěny později. Konkrétně by se jednalo především o Uvítací program, který má motivovat nové zákazníky k častějším nákupům, ale není vázán na specifické datum, není tedy nutné jej spouštět hned na začátku roku. Především však tato část nebude nikde veřejně komunikována, jelikož se bude jednat o speciální nabídky pouze pro vybrané zákazníky, které má pozitivně ovlivňovat k nákupu.

### **Nepochopení komunikace**

K nepochopení komunikace změn může dojít ze strany personálu (konzultantů) i ze strany zákazníka. Pro maximální pochopení ze strany personálu budou realizována školení a rozdány informační brožury, které jej s hlavními změnami seznámí. Úlohou personálu poté bude zákazníkovi dovysvětlit případné nejasnosti. Celý proces změny výhod v programu bude navíc doprovázet podrobná komunikace napříč kanály od direct marketingu, přes sociální sítě po tištěná média, aby se co nejvíce minimalizovalo riziko nepochopení či komunikačního šumu.

### **Nedostatek produktů ve Směnárně krásy**

Nedostatek produktů, tj. nabídky pro zákazníky směnné za body může způsobit opožděné či zrušené dodání produktů ze strany dodavatele či neočekávaně velký zájem o směnu bodů za produkty v daném období. Pro minimalizaci tohoto rizika budou ve Směnárně krásy zahrnuty v nejdostupnějších kategoriích i produkty, které se nacházejí v běžně prodejném portfoliu společnosti Sephora. V nejnižší kategorii to budou jednorázové masky na pleť, kterých má každá prodejna na skladě stovky kusů a ve vyšší kategorii to budou poukazy na slevu, líčení či úpravu obočí, kterých bude na centrále případná zásoba. Dalším pojištěním bude zásoba dárků na prodejně na následující tři měsíce. Dárky se budou doplňovat každý měsíc a bude se sledovat určitá minimální zásoba, kterou prodejna musí mít. V případě poklesu pod tuto zásobu budou urychleně poslány na danou prodejnu produkty ze zásoby na centrále.

Mezi další rizika se mohou řadit **technické problémy**, které způsobí, že nebude fungovat stránka se Směnárnou krásy na e-shopu či funkce načítání a uplatňování bodů na pokladnách. Pro minimalizaci tohoto rizika bylo zahrnuto IT i e-commerce oddělení při plánování implementace programu a měsíc před spuštěním byl vyčleněn pro testování a odhalení potenciálních chyb či problémů.

Tabulka 6: Přehled potenciálních rizik, jejich výše a pravděpodobnosti

Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost rizika
Nedostatek financí	Vysoká	Vysoká
Nesplnění harmonogramu	Vysoká	Nízká
Nepochopení komunikace	Vysoká	Nízká
Nedostatek produktů ve Směnárně krásy	Nízká	Nízká
Technické problémy	Vysoká	Nízká

Zdroj: Vlastní zpracování

### 13.5.3 Kontrolní mechanismus

Kontrolním mechanismem celého projektu bude po roce, tj. v lednu 2023, porovnání meziročního nákupního chování věrnostních zákazníků: o kolik % se zvedla jejich útrata či četnost nákupů, jak často využívají Směnárnou krásy ve srovnání s 10% vouchery v minulosti či kolik nových členů Klubu přibylo. Ukazatelem úspěšného projektu bude minimálně 10% nárůst útraty členů Klubu, o 50% častější uplatňování výhod za body a 20 000 nových členů Klubu Sephora.

Efektivitu online komunikace ukáže především platforma Google Analytics, která sleduje chování zákazníků od počtu přečtení a prokliků z e-mailů, po tržbu, kterou daný e-mailing e-shopu vygeneroval. V neposlední řadě lze také snadno spočítat počet uplatněných promo kódů sdílených věrnostními zákazníky.

Nejhůře zjistitelná je úspěšnost zvýšení spokojenosti zákazníků s věrnostním programem, toto zjištění však lze získat osobními rozhovory či dotazníkovým šetřením v místě prodeje či online.



## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zjistit preference zákazníků týkající se věrnostních programů a možnosti vylepšení věrnostního programu společnosti Sephora s.r.o. Klub Sephora a na základě těchto zjištění navrhnout změny v aktuálním programu.

První, teoretická část práce představila odborné názory na CRM a STP systémy, podporu prodeje a její hlavní nástroje, kam se řadí i věrnostní programy.

Druhá, praktická část nejprve sekundárním výzkumem porovnála společnost Sephora s její konkurencí a poté přímo Klub Sephora s dostupnými věrnostními programy parfumerií na českém trhu. Tento výzkum srovnával úroveň komunikace věrnostního programu na e-shopu dané společnosti, uživatelskou přívětivost registrace, nabízené výhody za nasbírané body a jejich reálnou hodnotu pro zákazníka, narozeninový bonus pro zákazníka, zdali společnost nabízí mobilní aplikaci a jestli nabízí VIP program pro nejhodnotnější členy.

Výsledky sekundárního výzkumu ukázaly, že Klub Sephora má na velmi dobré úrovni komunikaci Klubu na e-shopu a nejvíce uživatelsky přívětivou registraci online, avšak podstatně zaostává s nabízenými výhodami za body a programem pro VIP zákazníky, který nenabízí.

Primární výzkum se zabýval preferencemi zákazníků týkajících se věrnostních programů, které byly zjištěny pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu, konkrétně individuálními polostrukturovanými rozhovory a dotazníkovým šetřením. Na základě těchto výsledků byl navrhnout projekt s návrhem změn ve věrnostním programu společnosti Sephora, který by měl zvýšit spokojenost zákazníků s věrnostním programem, četnost jejich nákupů i počet nových členů Klubu Sephora.

Výsledky primárního výzkumu ukázaly jako hlavní motivaci k založení a využívání věrnostní karty slevové výhody a dárky k nákupu zdarma. Z tohoto důvodu hlavní navrhovanou změnou v projektu je změna aktuálního bodového systému, který za 650 nasbíraných bodů vygeneruje zákazníkovi 10% slevu, na jednodušší systém bodování (1 bod za utracených 20 Kč ve srovnání s aktuálním 1 bodem za 7 Kč) a nový systém odměn, kdy by si zákazník mohl nasbírané body směnit za miniatury produktů a jiné bonusy z dané nabídky.

Dalšími významnými navrhovanými změnami jsou založení nové úrovně pro VIP členy a Uvítací program White pro nové členy, který se zaměřuje na budování loajality zákazníka.

Na základě výše uvedeného má autorka za to, že práce splnila vytyčené cíle a tvoří hodnotný základ pro vylepšení aktuálního věrnostního programu společnosti Sephora. Další potenciální vylepšení by mohlo obsahovat spuštění aplikace pro zákazníky pro zpříjemnění mobilního nakupování či hodnotnější dárky k narozeninám členům Sephora Black ve spolupráci s jejich oblíbenou značkou.

Osobním přínosem autorky je především její podrobná znalost prostředí, problematiky věrnostních programů a maloobchodního trhu s prestižní kosmetikou a parfémů, jelikož se několik let pohybuje v tomto prostředí, z čehož téměř čtyři roky působila v marketingovém oddělení společnosti Sephora.

Výzkumné otázky byly zodpovězeny a cíl diplomové práce byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BUTTLE, Francis. 2003. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-5502-6.

FRIENDLANTOVÁ, Hana. 2017. Kombinace výzkumných metod a datových zdrojů In: TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

HAWKINS, D. I., BEST, R. J. a K. A. CONEY. 1995. *Consumer Behavior*. 6. vyd. Chicago: Irwin, ISBN 0-256-13972-5.

CHLEBOVSKÝ, Vít. 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.

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

KARLÍČEK, Miroslav. 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

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

KOTLER, Philip. 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 8072610104.

KOTYZOVÁ, Pavla. 2012. CRM In: JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.

KOZÁK, Vratislav. 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-02-6.

KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

LEHTINEN, Jarmo. 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-1814-9

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

MYNÁŘOVÁ, Lenka. 2011. Aplikace marketingového výzkumu. In: KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

PÁTÍK, Ladislav a Milan POSTLER, 2009. Formy komerčních komunikací uplatňované v retailingu. In: BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-207-9.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

POSTLER, Milan. 2009. Marketingová segmentace trhu a chování spotřebitele. In: BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

ROSSITER, J. R.; BELLMAN, S. 2005. *Marketing Communications: theory and applications*. Pearson Education Australia, ISBN 1741032695.

SHIMP, T. A. 1993. *Promotion Management & Marketing Communications*. 3. vyd. The Dryden Press. ISBN 0-03-026643-2.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSCHALL a Elnora W. STUART. 2006. *Marketing očima světových manažerů*. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-1273-X.

SVOBODOVÁ, Hana, 2011. Informační zajištění marketingového výzkumu. In: KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

ŠTARCHOŇ, Peter. 2012. Customer relationship management In: JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7

ŠTARCHOŇ, Peter. 2012. Klub zákaznický In: JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.

TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

TELLIS, G. J. 1998. *Advertising and Sales Promotion Strategy*. Addison – Wesley Longman, Inc. Massachusetts, ISBN: 9780321014115.

WUNDERMAN, Lester. 2004. *Direct marketing: Reklama, která se zaplatí*. Grada Publishing. ISBN 80-247-0731-4.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

DOUGLAS.CZ. 2021a. *Prodejny* [online]. [cit. 15. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.douglas.cz/storelocator>

DOUGLAS.CZ. 2021b. *Douglas Karta* [online]. [cit. 15. 2. 2021]. Dostupné z: [www.douglas.cz/douglas-karta/](http://www.douglas.cz/douglas-karta/)

DOUGLAS.CZ. 2021c. *Všeobecné obchodní podmínky Karty Douglas* [online]. [cit. 15. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.douglas.cz/douglas-karta/podminky>

FANN.CZ. 2021a. *Parfémy jen za 690 Kč* [online]. [cit. 17. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.fann.cz/690>

FANN.CZ. 2021b. *Bonus Klub* [online]. [cit. 17. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.fann.cz/bonus-klub>

FEIEREISEN, Sharon. 2019. *We Rank the 10 Best Perfumes for Women for 2019* [online]. [cit. 20. 1. 2021]. Dostupné z: <https://www.thefashionspot.com/beauty/616565-best-perfumes-for-women-fragrance/#17>

HARRIS, Makiko. 2021. *Sephora Store Employee App* [online]. [cit. 23. 2. 2021]. Dostupné z: <http://www.makikoharris.com/sephora-ios-cast-app>

JANÍKOVÁ, Simona. 2017. Tisková zpráva. Češi nakupují parfémové a toaletní vody stále častěji v obchodních řetězcích a drogeriích. *Hospodářské noviny* [online] 28. 8. 2017 [cit. 7. 1. 2021]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65860370-cesi-nakupuji-parfemove-a-toaletni-vody-stale-casteji-v-obchodnich-retezcich-a-drogeriich>

JUSTICE.CZ. 2021a Veřejný rejstřík a sbírka listin: *Sephora s.r.o.* [online]. [cit. 15. 1. 2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59216879&subjektId=700653&spis=170594>

JUSTICE.CZ. 2021b Veřejný rejstřík a sbírka listin: *Parfumerie DOUGLAS, s.r.o.* [online]. [cit. 15. 1. 2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57289547&subjektId=279468&spis=176869>

JUSTICE.CZ. 2021c Veřejný rejstřík a sbírka listin: *DIVA Center s.r.o.* [online]. [cit. 15. 1. 2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59899146&subjektId=508485&spis=152708>

- JUSTICE.CZ. 2021d Veřejný rejstřík a sbírka listin: *FAnn Retail a.s.* [online]. [cit. 15. 1. 2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60278713&subjektId=571788&spis=686077>
- JUSTICE.CZ. 2021e Veřejný rejstřík a sbírka listin: *ingredients s.r.o.* [online]. [cit. 15. 1. 2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63165103&subjektId=413352&spis=264785>
- MARIONNAUD.CZ. 2021a. *O společnosti* [online]. [cit. 23. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.marionnaud.cz/o-spolecnosti>
- MARIONNAUD.CZ. 2021b. *Věrnostní program* [online]. [cit. 23. 2. 2021]. Dostupné z: [https://www.marionnaud.cz/vernostni\\_progr<am](https://www.marionnaud.cz/vernostni_progr<am)
- SEMERÁDOVÁ, Zuzana. 2017. Češi a kosmetika: cenou vítězí parfumerie FAnn, kvalitou Douglas. *Médiář* [online] 19. 9. 2017 [cit. 7. 1. 2021]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/cesi-a-kosmetika-cenou-produktu-vitezi-parfumerie-fann-kvalitou-douglas/>
- SEPHORA.FR. 2021. *Application Sephora* [online]. [cit. 22. 1. 2021]. Dostupné z: [sephora.fr/application-sephora.html](https://sephora.fr/application-sephora.html)
- SEPHORA.CZ. 2021a. *Můj věrnostní program* [online]. [cit. 27. 1. 2021]. Dostupné z: <https://www.sephora.cz/objevte-kartu-sephora>
- SEPHORA.CZ. 2021b. *Historie Sephora* [online]. [cit. 28. 1. 2021]. Dostupné z: [https://www.sephora.cz/superbrands-page\\_CZ.html](https://www.sephora.cz/superbrands-page_CZ.html)
- SEPHORA.CZ. 2021c. *Prodejny Sephora* [online]. [cit. 28. 1. 2021]. Dostupné z: <https://www.sephora.cz/prodejny>
- PATOČKOVÁ, Andrea. 2019. Tisková zpráva. *Téměř polovina Čechů kosmetiku nakupuje pouze v akci, nebo čeká na speciální nabídku* [online] 19. 2. 2019 [cit. 5. 1. 2021]. Dostupné z: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/cz/kosmetika\\_cps\\_1\\_tiskova\\_zprava\\_final.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/dyna_content/cz/kosmetika_cps_1_tiskova_zprava_final.pdf)
- ŠLAICH, Josef. *Ingredients: Mekka pro všechny, kteří chtějí vonět jinak.* *Vogue* [online] 3. 4. 2020 [cit. 7. 1. 2021]. Dostupné z: <https://www.vogue.cz/clanek/beauty/josef-slauch/ingredients-mekka-pro-vsechny-kteri-chteji-vonet-jinak>

Zboží&Prodej. 2020. *Top 30 českého obchodu* [online]. [cit. 15. 2. 2021]. Dostupné z:  
<https://www.zboziaprodej.cz/top30/>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Aj. A jiné

CAPI Computer Assisted Personal Interviewing

CATI Computer Assisted Telephone Interviewing

CAWI Computer Assisted Web Interviewing

Cca. Cirka

CRM Customer Relationship Management; řízení vztahů se zákazníky

FMCG Fast Moving Consumer Goods; rychloobrátkové zboží prodávané za relativně nízkou cenu, jedná se především o potraviny, nealkoholické nápoje a hygienické pomůcky.

Např. Například

PAPI Paper Assisted Personal Interviewing

RFM Recency Frequency Monetary value segmentace rozděluje zákazníky do skupiny dle toho, jak nedávno nakoupili, jak často nakupují a za kolik.

Resp. Respektive

SFA Systémy Sales Force Automation

STP Segmentation, Targeting, Positioning; segmentace, zacílení a umístění

Tj. To jest

Tzv. Takzvané, takzvaně

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Přehled uživatelského účtu .....	30
Obrázek 2: Registrace do Klubu Sephora při objednávce zboží .....	31
Obrázek 3: Poukaz na 10% slevu, přední a zadní strana .....	31
Obrázek 4: Tištěný poukaz na dárek k narozeninám .....	32
Obrázek 5: Ukázka komunikace CRM nabídky v e-mailingu .....	34
Obrázek 6: Ukázka komunikace klubové nabídky v katalogu .....	34
Obrázek 7: Ukázka komunikace online katalogu v newsletteru .....	35
Obrázek 8: SMS s Valentýnskou nabídkou.....	35
Obrázek 9: Ukázka e-mailové pozvánky na Late Night Shopping .....	37
Obrázek 10: Přehled inzerovaných výhod Karty Douglas .....	41
Obrázek 11: Hlavní banner upozorňující na promo akci .....	42
Obrázek 12: Hlavní banner upozorňující výhody členství ve věrnostním programu.....	43
Obrázek 13: Komunikace akce <i>Parfémy jen za 690 Kč</i> . .....	45
Obrázek 14: Srovnání hodnocení parfumerií .....	48
Obrázek 15: Ukázka proběhlé promo akce pro členy Klubu Sephora .....	68
Obrázek 16: Nabídka preferencí v komunikaci věrnostního programu .....	69
Obrázek 17: Návrh banneru do multibrandového newsletteru.....	76
Obrázek 18: Návrh online stránky Směnárna krásy .....	77
Obrázek 19: Přehled výhod členství pro zákazníka .....	79
Obrázek 20: Návrh komunikace nových výhod členství na televizních obrazovkách.....	82
Obrázek 21: Hlavní strana Sephora.cz .....	102
Obrázek 22: Newsletter ze dne 20. 2. 2021 .....	103
Obrázek 23: E-mailing ze dne 12. 2. 2021 .....	104
Obrázek 24: Newsletter ze dne 10. 3. 2021 .....	105
Obrázek 25: Newsletter ze dne 23.3.2021 .....	106
Obrázek 26: Hlavní strana Douglas.cz .....	107
Obrázek 27: Hlavní strana Marionnaud.cz .....	108
Obrázek 28: Promo akce FAnn.cz.....	109
Obrázek 29. Hlavní strana FAnn.cz .....	110

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Srovnání věrnostních programů .....	50
Tabulka 2: 10 nejoblíbenějších věrnostních karet .....	61
Tabulka 3: Top 10 nejčastějších odpovědí na otázku: „Jaké značky v Sephora nejčastěji nakupujete?“ .....	66
Tabulka 4: Plán uvedení změn ve věrnostním programu Klub Sephora .....	84
Tabulka 5: Nacenení aktivit dle běžných ceníkových cen .....	85
Tabulka 6: Přehled potenciálních rizik, jejich výše a pravděpodobnosti .....	88

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Srovnání dle tržeb za prodej zboží a služeb za rok 2018 .....	47
Graf 2: Srovnání parfumerií dle tržeb za prodej zboží a služeb za rok 2018 .....	48
Graf 3: Odpovědi na otázku „Proč nakupujete nejčastěji právě v této parfumerii?“ .....	56
Graf 4: Odpovědi na otázku „Proč jste se stal/a členem Klubu Sephora?“ .....	56
Graf 5: Odpovědi na otázku „Jaké výhody Vám scházejí či přijdou málo časté?“ .....	57
Graf 6: Odpovědi na otázky „Jaká forma komunikace je pro Vás nejpříjemnější?“ a „Obtěžuje Vás nějaká forma komunikace?“ .....	58
Graf 7: Hodnota nákupů dekorativní kosmetiky .....	62
Graf 8: Nejčastější místa nákupu dekorativní kosmetiky a parfémů.....	62
Graf 9: Preferované parfumerie k nákupu .....	63
Graf 10: Výhody, u kterých by zákazníci uvítali zlepšení. ....	64
Graf 11: Odpovědi na otázky „Jaká forma komunikace je pro Vás nejpříjemnější?“ a „Jaká forma komunikace je Vám nepříjemná či Vás obtěžuje?“ .....	65

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Hlavní strana Sephora.cz

Příloha P II.: CRM e-mailing s nabídkou

Příloha P III: CRM multibrandový e-mailing

Příloha P IV: Multibrandový newsletter

Příloha P V: Monobrandový newsletter

Příloha P VI: Hlavní strana Douglas.cz

Příloha P VII: Hlavní strana Marionnaud.cz

Příloha P VIII: Ukázka promo akce FAnn.cz

Příloha P IX: Hlavní strana FAnn.cz

Zbylé přílohy (heslovitý přepis rozhovorů a jejich audio nahrávky, kompletní znění a výsledky dotazníkového šetření, primární data) jsou dostupné na adrese: [https://drive.google.com/drive/folders/19iBIZhLFFPVhdIBi\\_j6Jl0FyHm7-EfFu?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/19iBIZhLFFPVhdIBi_j6Jl0FyHm7-EfFu?usp=sharing)

# PŘÍLOHA P I: HLAVNÍ STRANA SEPHORA.CZ

The screenshot displays the main page of Sephora.cz. At the top, there is a navigation bar with the Sephora logo and search options. Below this, a large banner features hair care products with the text "Řešení pro Vaše vlasy. DETOX, VÝŽIVA, OBNOVENÍ...". To the right, a "BEAUTY TIP" section highlights the "FENTY BEAUTY EAZE DROP" makeup product. The main content area is divided into several sections: "NOVINKY SEPHORA COLLECTION" featuring products like "Targeted Dark-spots Serum" and "Smoothing Cleanser Gel"; "4 MASKY ZA 3" for face masks; "NOVINKY" featuring "THE ORDINARY" products; and "NEJPRODÁVANĚJŠÍ" (Best Sellers) featuring "THE ORDINARY" products. A central banner promotes "VYBERTE SI Z VÍCE NEŽ 160 OBLÍBENÝCH ZNAČEK" (Choose from more than 160 favorite brands), listing brands like Sisley, Givenchy, and Benefit. At the bottom, there is a section for "OBCHODY A SLUŽBY" (Stores and Services) with icons for delivery, click & collect, gifts, and loyalty programs. The footer contains contact information and social media links.

Obrázek 21: Hlavní strana Sephora.cz

Zdroj: sephora.cz, 25. 3. 2021

## PŘÍLOHA P II: CRM E-MAILING S NABÍDKOU

Užijte si Happy weekend se slevou!

# SEPHORA

LIČENÍ    VŮNĚ    PÉČE O PLETĚ    NOVINKY

Bílá Karta Sephora | Číslo karty: 4201024927878

SEPHORA  
COLLECTION



**SIZE UP**  
Řasenka pro extrémní  
objem řas

20. - 21. 2. 2021

# Happy Weekend -20%

NA PRODUKTY Z KATEGORIE LIČENÍ  
PŘI NÁKUPU NAD 1 800 Kč\*  
S PROMOKÓDEM **HAPPY20**

[JDU NA TO](#)



**BEZPLATNÉ DODÁNÍ**  
nad 690 Kč<sup>(1)</sup>



**2 VZORKY ZDARMA**  
k vaší objednávce<sup>(2)</sup>



**DÁRKOVÉ BALENÍ**  
zdarma<sup>(3)</sup>

NAKUPUJTE KRÁSU [SEPHORA.CZ](https://www.sephora.cz) ▶



Prodejny Sephora

Obrázek 22: Newsletter ze dne 20. 2. 2021

Zdroj: Vlastní archiv

# PŘÍLOHA P III: CRM MULTIBRANDOVÝ E-MAILING

Nezmeškejte Valentýnskou nabídku pro členy klubu Sephora!

## SEPHORA

LÍČENÍ
VŮNĚ
PÉČE O PLET'
NOVINKY


---

Černá Karta Sephora | Číslo karty: 4201013877603

Pouze do 14. 2. 2021

00
00
00
00

DNÍ
HODIN
MINUT
VTEŘIN



Pročítme to společně

PLATÍ POUZE DO NEDĚLE!

-20%
-15%

NAD 800 Kč  
NAD 1 800 Kč

SEPHORA.CZ

-15 %

Při nákupu nad 800 Kč\* s promokódem: **VAL15**

-20 %


Při nákupu nad 1 800 Kč\*\* s promokódem: **VAL20**

**VALENTÝNSKÝ KATALOG**


Ať jste kdokoli a ať milujete kohokoli, všechno, na čem záleží, je láska.

A nebát se to vyslovit.

ONLINE KATALOG





SEPHORA  
THE ART OF BEAUTY




**SEPHORA COLLECTION  
ANTI POLLUTION  
CLEANSING BALM**  
Čistící pleťový balzám

OBJEVIT

Nyní ke každé **CLICK & COLLECT** objednávce deluxe odličovač Sephora Collection a deluxe Lip Stain Sephora Collection zdarma. Platí pouze do vydání zásob.





CLICK & COLLECT



**SEPHORA FAVORITES  
CHILL AT HOME**  
Pečující sada

OBJEVIT



**BEZPLATNÉ DODÁNÍ**  
nad 690 Kč<sup>[1]</sup>

**2 VZORKY ZDARMA**  
k vaší objednávce<sup>[2]</sup>

**DÁRKOVÉ BALENÍ**  
zdarma<sup>[3]</sup>

NAKUPUJTE KRÁŠU SEPHORA.CZ ▶

f YouTube
Prodejny Sephora

Obrázek 23: E-mailing ze dne 12. 2. 2021

Zdroj: Vlastní archiv

\* Sleva 15 % platí od 8.2.2021 do 14.2.2021 na sephora.cz po zadání promokódu VAL15 nebo v parfumeriích Sephora po předložení klubové karty Sephora. Sleva nelze kombinovat s jinými nabídkami a slevami, nepatří na nákup dárkové karty Sephora a značek FENTY SKIN a TATA HARPER.  
 \*\* Sleva 20 % platí od 8.2.2021 do 14.2.2021 na sephora.cz po zadání promokódu VAL20 nebo v parfumeriích Sephora po předložení klubové karty Sephora. Slevu nelze kombinovat s jinými nabídkami a slevami, nepatří na nákup dárkové karty Sephora a značek FENTY SKIN a TATA HARPER.  
 Skupbu Click&Collect a Click&Collect můžete využít na prodejnách Nový Smíchov, Chodov, Flora, Palladium, Arkády Pankrác, Zlín, Černý Most, Letňany, Quadrio Národní, Vahňovka Brno, Prazh Olympia, Praze Parkubio, Ostrava Avion, Fórum Liberec od 10:00 - 19:00. Své příjavné dotazy směřujte na operátory vnitřní Sephora, kteří jsou dostupní od pondělí do soboty v čase 9 - 18 hodin na telefonním čísle 800 200 111 nebo přes [kontaktní formulář](#).  
 [1] Zakazník, který nakoupí na sephora.cz má nárok na dopravu zdarma při objednávce nad 690 Kč. Objednávky nelze slučovat.  
 [2] Jaka poškození za Váš nákup Vám k objednávce přiložíme 2 vzorky do vlastního výběru. Tato akce trvá do vyčerpání zásob vzorků určených pro tento účel.  
 [3] Vaši objednávku je možné zdarma dárkově zabalit. Při tvorbě objednávky, zaškrtněte možnost – Dárkové balení zdarma.



# PŘÍLOHA P IV: MULTIBRANDOVÝ NEWSLETTER

Vyberte si ten svůj

## SEPHORA

LÍČENÍ VŮNĚ PÉČE O PLEŤ NOVINKY

Černá Karta Sephora | Číslo karty: 4201004917134

**JARO KLEPE NA DVEŘE**

Vyberte si již nyní svou jarní vůni.

**NAKUPOVAT**

**NOVINKA**

**LANCÔME**  
LA VIE EST BELLE  
SOLEIL CRISTAL  
Parfémová voda

**OBJEVIT**

**YVES SAINT LAURENT**  
BLACK OPIUM  
ZEBRA  
Parfémová voda

**OBJEVIT**

**NOVINKA**

**VALENTINO**  
DONNA BORN IN ROMA  
YELLOW DREAM  
Parfémová voda

**OBJEVIT**

**PRADA**  
LUNA ROSSA  
Toaletní voda

**OBJEVIT**

**ARMANI**  
SI PASSIONE  
INTENSE  
Parfémová voda

**OBJEVIT**

**ARMANI**  
ARMANI CODE  
FEMME  
Parfémová voda

**OBJEVIT**

Pro vaši bezpečnost a pohodlí jsme  
Vytvořili novou službu!



Objednejte telefonicky  
Vyzvedněte ihned



Vyberte si  
nejbližší  
prodejnu



Zavolejte nám  
a objednejte  
si krásu



Vyzvedněte  
vaši objednávku  
a zaplaťte kartou

**CALL & COLLECT**

## Získejte dárky k objednávce!

Nyní ke každé **Click & Collect** a **Call & Collect** objednávce  
deluxe odličovač Sephora Collection a deluxe Lip Stain  
Sephora Collection zdarma. Platí pouze do vyčerpání zásob.



**2** Deluxe  
dárky!



**ZÍSKAT DÁRKY**



**BEZPLATNÉ DODÁNÍ**  
nad 690 Kč<sup>[1]</sup>



**2 VZORKY ZDARMA**  
k vaší objednávce<sup>[2]</sup>



**DÁRKOVÉ BALENÍ**  
zdarma<sup>[3]</sup>

NAKUPOJTE KRÁSU SEPHORA.CZ ▶



**Prodejny Sephora**

Službu Call&Collect a Click&Collect můžete využít na prodejních místech: Nový Smíchov, Chodov, Flora, Palladium, Anický Parkáček, Žižkov, Letňany, Valtkovice Brno, Píseň Olympie, Plzeň Parubice od 10:00 - 19:00. Své připadné dotazy směřujte na operátory intolinky Sephora, kteří jsou dostupní od pondělí do soboty v čase 9 - 18 hodin na telefonním čísle 800 200 111 nebo přes [kontaktní formulář](#).

[1] Zákazník, který nakoupí na sephora.cz má nárok na dopravu zdarma při objednávce nad 690 Kč. Objednávky nete službou.

[2] Jako poděkování za Vaš nákup Vám k objednávce přídáme 2 vzorky dle vlastního výběru. Tato akce trvá do vyčerpání zásob vzorků určených pro tento účel.

[3] Vaši objednávku je možné zdarma dárkově zabalit. Při tvorbě objednávky, zaškrtněte možnost - Dárkové balení zdarma.

Tento e-mail Vám byl zaslán Společností Sephora s.r.o., se sídlem Rybná 682/14, Staré Město, 110 00 Praha 1, IČO: 26491788, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze v oddíle C, vložce 85605. Svůj nárok na přístup, opravu, výmaz, omezení zpracování Vašich osobních dat, či stáhnutí svého souhlasu se zpracováním můžete využít tak, že nás kontaktujete na adrese [privacy@sephora.cz](mailto:privacy@sephora.cz). Pro uplatnění těchto práv po vás může být požadován identifikační doklad. Pro více informací ohledně vašich datních práv, čtěte [Odpovědi na dotazy a soubory cookies](#)

Obrázek 24: Newsletter ze dne 10. 3. 2021

Zdroj: Vlastní archiv

# PŘÍLOHA P V: MONOBRANDOVÝ NEWSLETTER

Jakou si vybrat?

**SEPHORA**

LÍČENÍ VŮNĚ PÉČE O PLETĚ NOVINKY

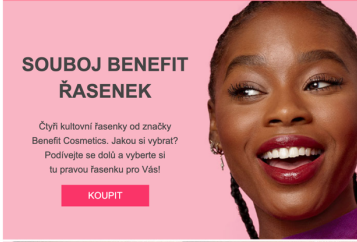
Cenná Karta Sephora Číslo karty: 4201003735500

**benefit**

## SOUBOJ BENEFIT ŘASENEK

Čtyřl kultovní řasenky od značky Benefit Cosmetics. Jakou si vybrat? Podívejte se dolů a vyberte si tu pravou řasenku pro Vás!

**KOUPIT**



**NOW...** **WOW!**

**They're Real! Magnet EXTREMĚNĚ PRODLUŽUJÍCÍ**

Její inovativní, prodlužující kartáček obsahuje magneticky nabité jádro, které na sebe přitahuje formuli obohacenou o magnetické minerály a dodá Vaším řasám EXTREMĚNÍ délku až na 36 hodin!

**KOUPIT**

**NOW...** **WOW!**

**They're Real! PRODLUŽUJÍCÍ řasenka**

Dlouhé řasy se stávají realitou! Tato řasenka má speciální kartáček s bodinkami na konci, které řasy pozvednou, natočí a dodají jim neuvěřitelnou délku.

**KOUPIT**

**NOW...** **WOW!**

**BADgal BANGI OBJEMOVÁ řasenka**

Řasy, které jsou vidět až z vesmíru! Objemová řasenka BADgal BANGI obsahuje aeročástice, nejlehčí známý materiál používaný ve vesmírných technologiích, díky kterému jsou řasy objemné, ale nezatížené.


**KOUPIT**

**NOW...** **WOW!**

**Roller Lash NATÁČECÍ řasenka**

Opravdová natáčka na Vaše řasy, která je perfektně natočí až na 12 hodin! Je vhodná pro menší oči a kratší řasy a vykouzlitel s ní hotové zázraky.

**KOUPIT**



Obrázek 25: Newsletter ze dne 23.3.2021

Zdroj: Vlastní archiv

# PŘÍLOHA P VI: HLAVNÍ STRANA DOUGLAS.CZ

Sleva 12,50 % na Douglas Collection

Každěmu nákupu 2 vstupy Doprava zdarma od 699 Kč Vyrovnání na prodejně v tuto chvíli není možné Děkujeme za vaši zálibu

DOUGLAS BLOG ONLINE KONZULTACE KARIÉRA V DOUGLAS

## DOUGLAS

[Prodejny](#) [Můj Douglas](#) [Sesazení plnění](#) [Nákupní košík](#)

ZNAČKY PARFÉMY PÉČE LÍČENÍ VLASY HOME NOVINKY BEAUTY SALE BESTSELLERY AKCE A DÁRKY ONLINE KONZULTACE

## HOME

KATEGORIE

NYNÍ S 20% SLEVOU

NAKOUPIŤ

Akce platí pouze online do 28. 3. 2021 na vybraných artiklích v kategorii HOME. Repetér na stránce Douglas. Sleva se nečítá.

CHANEL DIOR Giorgio Armani Urban Decay BYREDO ARMANI

EISENBERG

PARIS

SOIN ANTI-STRESS

DOPŘEJ SVÉ FLETI PAUZY SE SUPER DETOX NIGHT CARE

OBJEVIT VÍCE

K nákupu nad 1 800 Kč získáte Soins Anti-Stress 5ml jako dárek. Platí do vyčerpání zásob.

CAROLINA HERRERA

NEW YORK

BAD BOY LE PARFUM

K NÁKUPU VŮNĚ BAD BOY ZISKÁTE PĀNSKÉ POUZDRO

NAKOUPIŤ

Nabídka platí do vyčerpání zásob dárku.

Vybrali jsme pro Váš tyto produkty

15%

GIORGIO ARMANI  
My Way  
Dámská vůně

4700 Kč / 100 ml  
1459 Kč / 30 ml

20%

VALENTINO  
Voce Viva  
Dámská vůně

4700 Kč / 100 ml  
1329 Kč / 30 ml

15%

LANCÔME  
Idôle Eau de Parfum Intensive...  
Dámská vůně

10300 Kč / 100 ml  
1629 Kč / 50 ml

20%

YVES SAINT LAURENT  
Libre  
Dámská vůně

4540 Kč / 100 ml  
1199 Kč / 30 ml

15%

LANCÔME  
La Vie Est Belle  
Dámská vůně

4480 Kč / 100 ml  
1099 Kč / 30 ml

15%

ESTÉE LAUDER  
Futurist Hydra Rescue Makeup  
Make-up

1460 Kč / 35 ml

15%

SHISEIDO  
Ginza  
Dámská vůně

1650 Kč / 30 ml

15%

GRENICHY  
L'Instants  
Dámská vůně

1180 Kč / 30 ml

15%

BYREDO  
Mixed Emotions  
Unisex

3490 Kč / 50 ml

15%

LA MER  
The Moisturizing Soft Cream  
Péče o pleť

2630 Kč / 15 ml

Tipy, trendy a aktuality

MAC

OBJEVTE SVĚT INOVATIVNÍ ZNAČKY M.A.C COSMETICS

OBJEVIT VÍCE

L'OCCITANE EN PROVENCE

15% SLEVA NA CELÝ SORTIMENT ZNAČKY

ZJISTIT VÍCE

Akce platí do 28. 3. 2021. Sleva se nečítá.

L'ORÉAL PARIS

ŘASENKY bambi OVERSIZED EYE

ZJISTIT VÍCE

BAMBI AND BAMBI charakteristický pro Dior

Dermacol

20% SLEVA NA CELÝ SORTIMENT ZNAČKY

NAKOUPIŤ

Akce platí do 28. 3. 2021. Sleva se nečítá.

GUERLAIN PARIS

PŘI NÁKUPU VŮNĚ Z LINIE MON GUERLAIN DOSTANETE TAŠTIČKU S MINIATURAMI

CHCI DÁREK

Nabídka platí do vyčerpání zásob dárku.

Obrázek 26: Hlavní strana Douglas.cz

Zdroj: Douglas.cz, 25. 3. 2021

# PŘÍLOHA P VII: HLAVNÍ STRANA MARIONNAUD.CZ

MARIONNAUD BEAUTY OUTLET

Marionnaud

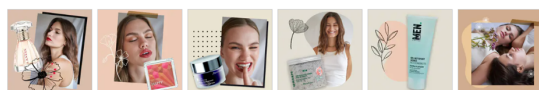
SHOP ZNAČKY OBCHODY BEAUTY OUTLET SLUŽBY KONTAKTY VĚRNOSTNÍ

## CENOVÉ HVĚZDY

Slevy až 40% na vybrané produkty a značky

NAKUPOVAT

Nabídka platí od 1. 3. do 31. 3. 2021 nebo do vyprodání zásob. Tyto produkty nejsou dostupné státním supermarketům a jejich nabídka se může lišit v různých parfumerických sítích. Slevy není možné kombinovat s dalšími slevami, slevy a bonusy. Použití dočasných jsou ilustrativní.



### SLUŽBY

SMYKOVÉ NÁHŮDKY PO TELEFONU

ANALÝZA PLETI ONLINE

VIDEO BEAUTY KONZULTACE

30 DNÍ KLIKA NA VRÁCENÍ ZÁKUPŮ

**-20% Při nákupu nad 1 500 Kč**

NAKUPOVAT

LANCÔME RENERGIE MULTI- Obnovující krém proti stárce. 1 799 Kč

GIORGIO ARMANI MY WAY Parfémovaná voda pro ženy. 1 759 Kč

YSL TOUCHÉ ÉCLAT LÉ. Lehký matující make-up. 1 599 Kč

### TOP NOVINKY

NOVINKY

SISLEY IZIA LA NUIT Parfémovaná voda pro ženy. 5 999 Kč

BESTSELLERY

VALENTINO VOCE VIVA Parfémovaná voda pro ženy. 1 759 Kč

PACO RABANNE INVICTUS Eau de Toilette. 2 799 Kč

PACO RABANNE OLYMPIEA Parfémovaná voda pro ženy. 1 699 Kč

### SISLEY

izia la nuit sisley

SISLEY IZIA LA NUIT Parfémovaná voda pro ženy. 5 999 Kč

### LANCÔME

LANCÔME PARIS

PLATÍ POUZE ONLINE

VÝHODNÉ BALÍČKY PÉČE O PLEŤ S 25% SLEVOU

UŠETŘETE NYNÍ

LANCÔME RENERGIE MULTI- Oční krém. 1 659 Kč

LANCÔME RENERGIE MULTI- Denní krém proti stárnutí. 2 499 Kč

CALVIN KLEIN

30% SLEVA NA CELÝ SORTIMENT ZNAČKY

CALVIN KLEIN CK EVERYONE Toaletní voda unisex. 699 Kč (999 Kč)

CALVIN KLEIN ETERNITY FOR MEN Toaletní voda pro muže. 1 049 Kč (1 499 Kč)

### Valentino Voce Viva

K nákupu jakékoliv vůně značky Valentino v minimální velikosti 50 ml získáte jako dárek cestovní verzi vůně Voce Viva (15 ml).

VALENTINO VOCE VIVA Parfémovaná voda pro ženy. 1 759 Kč

Obrázek 27: Hlavní strana Marionnaud.cz

Zdroj: Marionnaud.cz, 25. 3. 2021

# PŘÍLOHA P VIII: UKÁZKA PROMO AKCE FANN.CZ



















Největší slevy na parfémové bestsellery. Doprava zdarma nad 700 Kč.

Prodejny a kosmetické salony Ličení a konzultace Bonus klub Kontakt

FAnn Můžete zadat značku, název produktu nebo EAN kód Přihlášení / Registrace Rezervace Košík

PRODUKTY SLEVY DÁRKY INSPIRACE ZNAČKY CZ SK ZNAČKY BEAUTY ATELIER DR. BARBARA STURM 30. VÝROČÍ

## sleva až 60% PARFÉMOVÉ BESTSELLERY

 <p>Versace Bright Crystal toaletní voda od 1249 Kč</p>	 <p>Hugo Boss Alive parfémová voda od 1149 Kč</p>	 <p>Chloé Chloé parfémová voda od 1090 Kč</p>	 <p>Lancôme Idôle parfémová voda od 530 Kč</p>
 <p>Versace Versense toaletní voda od 1249 Kč</p>	 <p>Calvin Klein Euphoria parfémová voda od 690 Kč</p>	 <p>Chloé Nomade parfémová voda od 1090 Kč</p>	 <p>Hugo Boss Bottled toaletní voda od 890 Kč</p>
 <p>Giorgio Armani Giorgio Armani Si parfémová voda od 1449 Kč</p>	 <p>Giorgio Armani Acqua Di Giò parfémová voda od 1450 Kč</p>	 <p>Lancôme La Vie Est Belle parfémová voda od 1770 Kč</p>	 <p>Yves Saint Laurent Black Opium parfémová voda od 1499 Kč</p>
 <p>Carolina Herrera GOOD GIRL parfémová voda od 1920 Kč</p>	 <p>Giorgio Armani Stronger With You toaletní voda od 1349 Kč</p>	 <p>Versace Pour Homme toaletní voda od 1069 Kč</p>	 <p>Paco Rabanne 1Million toaletní voda od 1429 Kč</p>
 <p>Yves Saint Laurent Libre parfémová voda od 1183 Kč</p>	 <p>Dolce and Gabbana Light Blue toaletní voda od 1349 Kč</p>	<p>AKCE PROBÍHÁ NA WWW.FANN.CZ, OD 19.3. 2021 DO VYPRODÁNÍ ZASOB.</p>	

Obrázek 28: Promo akce FAnn.cz

Zdroj: FAnn.cz, 15. 3. 2021

# PŘÍLOHA P IX: HLAVNÍ STRANA FANN.CZ

Největší slevy na parfémové bestsellery. Doprava zdarma nad 700 Kč.

Parfemy a kosmetické salony    Líčba a kosmetika    Bonus klub    Kontakt

Přihlášení / Registrace
Receptace
Košik

PRODUKTY
SLEVA
DÁRKY
INSPIRACE
ZNAČKY
CZ NA SK ZNAČKY
BEAUTY ATELIER
DR. BARBARA STURM
30. VÝROČÍ

ZDARMA  
nad 700 Kč

INDUSTRY ARTIST  
Všechny si můžete

GRANOVOLNÉ FLAKONČÍ  
Vše svévojně parfem

EXKLUZIVNÍ ZNAČKY  
Dostupné pouze online

10% SLEVA A DALŠÍ VÝHODY  
Při registraci do Bonus Klubu

Výdejní místa i prodejny jsou zavřené, nakupujte online z pohodlí domova a v případě potřeby volejte infolinku +420 605 209 228.

### Inspirace

**JARNÍ ÚKLID VE 3 KROČÍCH**

Alepoň jednou do roka podrobte svoji kosmetiku důkladné očistě a příděru, které vám zajistí, a především uvolní každodenní přímru. Následuje naše krůčky, díky kterým nic nepřehlédnete a i vaši pleť se dostane jem čerstvě a nezávadné produkty.

[čtěte více >](#)

**ŠTĚTÍ JE STAV MYSLI**

Masinerovní den štěstí připadá na 20. března a letos se bude slavít již podruhé. Štěstí, který v letech roku 2012 vyhlásila organizace OSK, má za cíl nejen připomenout jednu z nejdůležitějších potřeb nás všech, pocit osobního štěstí, ale také upozornit na potřebu rovnováhy mezi celoživotním hospodářským systémem a jeho dopady na společnost.

[čtěte více >](#)

**ZAMÉŘENO NA RUCI**

Také máte pocit, že vaše ruce po dlouhé a studené zimě připomínají spíše strážáček? Díky citlivému pečlivému, měkké vlhkosti a věnu se jemná pokožka rukou včetně snížení na vrstvi a popánek. Poškozené ruce nejen že nevydrží žádná na pohled, ale jsou také nepřijemná na dotek a dokážou být opravdu bolestivou záležitostí.

[čtěte více >](#)

Další články

### Novinky

VŮNĚ DĚMSKÉ
VŮNĚ PÁNSKÉ
PLET
TĚLO
LÍČENÍ

Sally  
Sally La Nuit Eau De Parfum  
parfémová voda  
od 3020 Kč

Lancôme  
La Vie Est Belle Sweet Crush  
parfémová voda  
od 2510 Kč

Carolina Herrera  
Very Good Girl  
parfémová voda  
od 2050 Kč

Hugo Boss  
Aliva  
tvořivá voda  
od 2150 Kč

Gianni Versace  
Bella Vita  
parfémová voda  
od 940 Kč

Další novinky

### Nejprodávanejší za měsíc ÚNOR

VŮNĚ DĚMSKÉ
VŮNĚ PÁNSKÉ
PLET
TĚLO
LÍČENÍ

1.

Giorgio Armani  
My Way  
parfémová voda  
od 1288 Kč

2.

Giorgio Armani  
Acqua Di Giò  
parfémová voda  
od 1450 Kč

3.

ASOMBROSO BY OSIMBRO  
LAVITA  
The Dream Woman  
parfémová voda  
od 1390 Kč

4.

Versace  
Dylan Turquoise  
tvořivá voda  
od 1098 Kč

5.

Chloé  
Chloé  
parfémová voda  
od 1090 Kč

Obrázek 29. Hlavní strana FAnn.cz

Zdroj: FAnn.cz, 25. 3. 2021