

České vysoké učení technické v Praze

Fakulta elektrotechnická

Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd



**VYUŽITELNOST VĚRNOSTNÍCH PROGRAMŮ V PROSTŘEDÍ E-SHOPŮ**

**LOYALTY PROGRAMS IN THE E-SHOP ENVIRONMENT**

Diplomová práce

**Bc. Radim Bobek**

Praha, 2019

Studijní program: Elektrotechnika, energetika a management

Studijní obor: Ekonomika a řízení elektrotechniky

Vedoucí práce: Ing. Pavel Náplava, Ph.D.

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bobek** Jméno: **Radim** Osobní číslo: **420738**  
Fakulta/ústav: **Fakulta elektrotechnická**  
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd**  
Studijní program: **Elektrotechnika, energetika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a řízení elektrotechniky**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Využitelnost věrnostních programů v prostředí e-shopů**

Název diplomové práce anglicky:

**Loyalty programs in e-commerce**

Pokyny pro vypracování:

- Definice základních pojmů týkajících se věrnostních programů
- Analýza motivace pro využívání věrnostních programů a specifikace věrnostních programů v různých segmentech
- Příklady benefitů a existujících věrnostních programů, včetně vyhodnocení nákladů a přínosů, spojených s jednotlivými benefity
- Výběr konkrétního segmentu/zákazníka (po dohodě s vedoucím práce) a popis jeho činností
- Analýza chování zákazníků vybraného segmentu/zákazníka a návrh vhodného věrnostního programu
- Praktická aplikace navrženého věrnostního programu a vyhodnocení jeho nákladů/přínosů, návrh možných úprav/změn navrženého programu

Seznam doporučené literatury:

1. Customer Loyalty Programmes and Clubs Customer Loyalty, Programmes and Clubs Autor - Stephan A. Butscher Vydavatel - Gower Publishing, Ltd., 2002 ISBN - 0566084511, 9780566084515 Počet stran - 206
2. The Customer Loyalty Solution Autor - Arthur Middleton, Hughes Vydavatel - MCGRAW HILL BOOK Company Rok - 2003 ISBN - 0071589600, 9780071589604, Počet stran - 388

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Pavel Náplava, Ph.D., katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd FEL**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **14.02.2019** Termín odevzdání diplomové práce: **24.05.2019**

Platnost zadání diplomové práce: **20.09.2020**

Ing. Pavel Náplava, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Pavel Ripka, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s metodickými pokyny o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne: .....

.....

Bc. Radim Bobek

## Poděkování

Chtěl bych zde touto cestou poděkovat především vedoucímu práce, kterým je Ing. Pavel Náplava Ph.D., za pomoc a odborné rady při tvorbě této diplomové práce a za jeho čas strávený pravidelnými konzultacemi. Jsem vděčný za jeho vstřícný, pozitivní přístup a trpělivost během celoroční spolupráce. Dále chci poděkovat externí firmě, která si sice nepřála být jmenována, ale na této práci má také svůj podíl. V neposlední řadě patří velký dík mé rodině, která mě podporovala nejen při psaní této diplomové práce, ale během celého studia.

## Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou věrnostních programů a jejich dopadu na chování zákazníků se zaměřením na e-shopy. V první části jsou definovány teoretické základy potřebné ke správnému pochopení práce, které zahrnují pojmy týkající se věrnostních programů a jejich fungování. V další části je shrnut historický vývoj věrnostních programů a představeny existující věrnostní programy, které jsou provozovány největšími e-shopy v Česku a na Slovensku. Praktická část se zaměřuje na zpracování a vyhodnocení reálných dat z existujícího programu, díky přístupu k databázi externí firmy. Nejprve byly stanoveny hypotézy týkající se nákupního chování zákazníků, které byly následně potvrzeny či vyvráceny na základě zpracovaných dat. Dále byl vyhodnocen ekonomický dopad chování zákazníků ve věrnostním programu na hospodaření e-shopu. V závěru celé práce je sepsána sada doporučení pro externí firmu k úpravám a další práce s věrnostním programem.

**Klíčová slova:** věrnostní program, databázový marketing, analýza dat, hodnota vztahu se zákazníkem (CLV), A/B testování

## Annotation

This master's thesis deals with the topic of loyalty programs and their effects on customer behaviour with a special focus on e-shops. In the first section, a theoretical basis necessary for the understanding of the work is provided by defining basic terms concerning loyalty programs and their functional principles. In addition, the section presents a brief history of loyalty programs and several examples of existing loyalty programs currently run by leading Czech and Slovak e-shops. The practical section is focused on the processing and analysis of hard data from an existing loyalty program obtained from a database of an external company. Firstly, all hypotheses concerning the purchasing behaviour were established and then confirmed or refuted based on processed data. Furthermore, the economic impact of customer behaviour on e-shops in the loyalty program was evaluated. The conclusion of the thesis offers a set of recommendations for the company concerning possible improvements and further work with the program.

**Key words:** loyalty program, database marketing, data analysis, customer lifetime value (CLV), A/B testing

## Seznam zkratek

Zkratka	Originální význam	Přeložený význam do češtiny
<b>B2B</b>	Business to business	Obchodní vztah mezi firmami
<b>B2C</b>	Business to customer	Obchodní vztah mezi firmou a koncovým zákazníkem
<b>CLV</b>	Customer lifetime value	Celková hodnota zákazníka pro firmu
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management	System řízení vztahu se zákazníky
<b>FOMO</b>	Fear of missing out	Strach z propánutí příležitosti
<b>GDPR</b>	General Data Protection Regulation	Legislativa EU, která výrazně zvyšuje ochranu osobních dat občanů

# Obsah

1. Úvod .....	9
2. Definování základních pojmů .....	10
2.1. Marketing .....	10
2.2. Databázový marketing .....	12
2.3. CRM .....	13
2.4. Věrnostní program .....	14
2.4.1. Rozdělení věrnostních programů .....	15
2.5. Customer lifetime value (CLV) .....	17
2.6. A/B test .....	18
3. Historie vzniku věrnostních programů .....	20
4. Analýza motivace pro využívání věrnostních programů .....	22
4.1. Český a slovenský e-commerce .....	22
4.2. Motivace e-shopů – věrnostní programy .....	24
4.3. Motivace zákazníků – věrnostní programy .....	25
4.4. Typy zákaznické věrnosti .....	28
5. Příklady existujících věrnostních programů a jejich benefitů .....	30
5.1. Alza Premium .....	32
5.2. Mall.cz Plus .....	32
5.3. CZC – Bonus klub .....	33
5.4. Kasa a Hej – VIP cenový program .....	34
6. Analýza chování zákazníků ve věrnostním programu .....	36
6.1. Výběr kritérií pro porovnání a stanovení hypotéz .....	37
6.2. Zpracování a vizualizace dat .....	39
6.3. Dopad odlišností v chování na náklady a výnosy e-shopu .....	50
7. Možnosti rozšíření existujícího věrnostního programu .....	57
8. Závěr .....	61

Použitá literatura.....	62
Seznam obrázků .....	65
Seznam rovnic .....	66
Seznam tabulek.....	67
Příloha 1 - Slovníček pojmů.....	68



# 1. Úvod

Tato diplomová práce se zabývá problematikou věrnostních programů v prostředí e-shopů. Konkrétně se zaměřuje především na analýzu dat z reálného věrnostního programu a analýzu chování jeho členů. Zadání tématu závěrečné práce vzniklo z konzultací s Ing. Pavlem Náplavou, Ph.D. Tématem věrnostních programů se zabývám i ve svém pracovním životě, proto mi přišlo zajímavé tyto zkušenosti zužitkovat právě v diplomové práci.

Při výběru tématu jsem tedy již měl zhruba půlroční pracovní zkušenost se správou věrnostního programu, přesto má očekávání byla velmi neurčitá. Práce s velkým množstvím dat, jejich zpracování, vizualizace a utvoření závěrů byla pro mě zcela nová zkušenost. Očekával jsem velké množství práce právě při zpracování dat, ale věřil jsem, že vzhledem k reálnosti získaných dat, bude mít tato práce smysl. Zároveň jsem předpokládal rozšíření vlastních znalostí v oblasti věrnostních programů a možnost využít závěry diplomové práce a nově nabyté informace v praxi.

Cílem teoretické části je seznámit čtenáře s věrnostními programy. Především blíže představit, jak fungují a jak souvisí například s marketingem. Dále jsou v této části definovány a vysvětleny pojmy, které jsou potřebné ke správnému pochopení praktické části. Na sadu definic navazuje stručná historie věrnostních programů a jejich vývoje. V závěru teoretické části najdeme také přehled věrnostních programů u největších českých a slovenských e-shopů s popisem nabízených benefitů.

Cílem praktické části je především analyzovat data z reálného věrnostního programu, výsledky vizualizovat a zjistit v čem se chování členů věrnostních programů liší oproti běžným zákazníkům. V neposlední řadě je také potřeba sepsat seznam doporučení k úpravě analyzovaného věrnostního programu.

## 2. Definování základních pojmů

Na úvod této diplomové práce si přiblížíme několik základních pojmů, jejichž definování je fundamentální pro správné pochopení celé práce, a především její praktické části.

### 2.1. Marketing

Jako první si přiblížíme, co je to marketing, který potřebujeme při definování následujících pojmů, jelikož je úzce provázán s tématem věrnostních programů. Marketing je velmi široký pojem, a proto neexistuje jeho jednoznačná definice. Na konci této podkapitoly uvedu alespoň několik nejznámějších definic od největších osobností a institucí marketingu.

Marketing je jedním z nejdůležitějších prvků podnikového řízení a můžeme s ním označit všechny činnosti či procesy, které mají za cíl efektivně uspokojit potřeby zákazníka. V rámci marketingu je důležité předvídaní a poznávání budoucích potřeb trhu a konkrétních zákaznických skupin. Důležitou součástí je i prezentování, propagování a prodej firemních produktů či služeb. Marketing významně ovlivňuje a usměrňuje nabídku firmy. V rámci marketingu je potřeba koordinovat čtyři základní elementy, kterým říkáme „Marketingový mix 4P“.[1]

- **Produkt (Product)**– produkt a jeho vlastnosti z hlediska zákazníka (kvalita, spolehlivost, značka, design, záruka, servis a další služby)
- **Cena (Price)**– cena produktu a celková cenová politika podniku
- **Distribuční cesty (Promotion)** – způsob distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi
- **Propagace (Place)** – způsob propagace produktu

Mezi marketingové činnosti patří budování silných vztahů se zákazníkem, zjišťování či vyvolávání potřeb zákazníků nebo cenotvorba. Tyto činnosti mají přímý dopad nejen na produktovou strategii firmy, ale i její celkovou strategii. Výčet marketingových činností podle Managementmania [2]:

- Předprodejní aktivity
- Propagování
- Řízení značky
- Marketingové průzkumy
- Marketingová komunikace
- Propagace
- Reklama a prodej
- Cenotvorba

Na závěr si uvedeme několik ucelených definic, které jsou všeobecně uznávané a podle mého názoru nejlépe popisují co to marketing je a čím se zabývá. Já osobně nejvíce inklinuji k definici od Philipa Kotlera, která je sice obsáhlá, ale nejlépe vystihuje marketing tak, jak ho vnímám. Vzhledem k tomu, že existuje nepřeborné množství definic marketingu, může si každý najít tu, která mu vyhovuje nejvíce, případně si sepsat svou vlastní.

Definice dle American Marketing Association[3]: *„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved July 2013)“*

Tuto definici můžeme volně přeložit jako: *„Marketing je činnost, soubor ustanovení a procesů pro vytváření, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a firmu jako celek.“*

Definice dle Philipa Kotlera[4]: *„Marketing is the science and art of exploring, creating, and delivering value to satisfy the needs of a target market at a profit. Marketing identifies unfulfilled needs and desires. It defines, measures and quantifies the size of the identified market and the profit potential. It pinpoints which segments the company is capable of serving best and it designs and promotes the appropriate products and services.“*

Tuto definici můžeme volně přeložit jako: „*Marketing je věda a umění prozkoumat, vytvářet a přinášet hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu se ziskem. Marketing identifikuje nenaplněné potřeby a touhy. Definuje, měří a kvantifikuje velikost určeného trhu a potenciál zisku. Vyznačuje, které segmenty je firma schopna nejlépe obsloužit a navrhuje a propaguje příslušné produkty a služby.*“

## 2.2. Databázový marketing

Přímý marketing je způsob marketingové komunikace, kdy jsou zákazníci oslovováni přímým oslovením, ke kterému se využívají telefony, pošta, e-maily nebo osobní kontakt. Databázový marketing je formou přímého marketingu, který shromažďuje, analyzuje a využívá databáze stávajících nebo potenciálních zákazníků. Pomocí těchto dat vytváří personalizovanou komunikaci, jejímž účelem je propagace produktu nebo služby.

Cílem databázového marketingu je lepší zákaznická zkušenost, která vede k opakovaným nákupům. Základem je sběr dat z různých zdrojů, kterými může být e-mailová komunikace, informace ze zákaznické registrace, historie nákupů nebo externí zdroje, jako jsou například sociální sítě. S narůstajícím množstvím informací a dat, které firmy ukládají, se databázový marketing stává v rámci globální marketingové strategie stále důležitějším. Sběr a využití zákaznických dat může být značná konkurenční výhoda, nebo v případě absence databázového marketingu, konkurenční nevýhoda.

Hlavní rozdíl mezi databázovým a přímým marketingem je v analýze shromážděných dat. Databázový marketing dává větší důraz na statistické metody a modely, které se využívají k výběru zákazníků pro komunikaci. E-maily a další komunikace generovaná databázovým marketingem může být považována za spam, případně spadat v e-mailových klientech do kategorií jako „Promoakce“ (Gmail) nebo „Hromadné“ (email.cz). Zároveň každý příjemce musí mít možnost se z těchto hromadných e-mailů odhlásit.

V rámci sběru dat se občas oddělují databáze spotřebitelů (B2C<sup>1</sup>) a firem (B2B<sup>2</sup>). Důvodem mohou být různé způsoby sběru dat, ukládání odlišných položek, ale především odlišné zákony o ochraně soukromí, které se na tyto databáze vztahují. Od 25. května 2018[5] tyto nařízení zastřešuje v zemích Evropské unie především GDPR.

Definice GDPR dle gdpr.cz [5]: „GDPR představuje nový právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru s cílem hájit co nejvíce práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů. GDPR se týká všech firem a institucí, ale i jednotlivců a online služeb, které zpracovávají data uživatelů.“

Tato kapitola čerpala ze zdrojů [5][6][7][8]

## 2.3. CRM

CRM je zkratka anglického „Customer Relationship Management“, což můžeme přeložit jako řízení vztahu se zákazníky. Jedná se o moderní přístup k řízení interakce firmy se současnými i potenciálními zákazníky. Zahrnuje veškeré komunikační procesy se zákazníky, jejich koordinaci a řízení. CRM využívá analýzu dat historických interakcí, za účelem zlepšení vzájemných vztahů. Cílem je dlouhodobý vztah se zákazníky, kteří se vracejí a pomáhají v růstu tržeb firmy. Potřeba vytváření věrných a spokojených zákazníků je společná pro všechny trhy a firmy různých velikostí.

Důležitou součástí CRM jsou softwary, kterých je na trhu aktuálně velké množství. Úkolem těchto softwarů je shromažďovat data z různých komunikačních kanálů, jako jsou webové stránky, telefonní hovory, e-maily, osobní kontakt nebo sociální sítě. S těmito daty musí systém dále pracovat a třídit je. Na základě takto získaných dat může firma efektivněji vyhovět individuálním potřebám zákazníků.

Většina dnes existujících firem, fungujících na principu B2C, některý z existujících CRM řešení využívá. Věrnostní programy jsou v praxi velmi často součástí těchto systémů nebo je lze do nich integrovat.

Tato podkapitola čerpala ze zdroje [9].

---

<sup>1</sup> B2C (Business to customer) - Obchodní vztah mezi firmou a koncovým zákazníkem

<sup>2</sup> B2B (Business to business) – Obchodní vztah mezi firmami

## 2.4. Věrnostní program

Věrnostní program je marketingová strategie, která stimuluje zákazníky pomocí slev a různých odměn, aby pokračovali v nakupování nebo využívání služeb daného obchodu či firmy. Tyto programy existují pro většinu typů obchodů, z nichž každý má různé funkce a schémata odměn. Konkrétní typy benefitů a existující programy napříč obory si popíšeme v dalších kapitolách.

Nejčastější známou podobou je věrnostní karta, která identifikuje zákazníka jako člena věrnostního programu a na základě jejího předložení mu je poskytnuta sleva nebo přiděleny bonusové body. Tyto kartičky jsou jedním z nejjednodušších a nejčastějších implementací věrnostních programů. Zákazník je identifikován nejčastěji pomocí čárových kódů nebo magnetického proužku na těchto kartách. V této práci se ovšem zaměříme na e-shopy, ve kterých je členství z pravidla digitální.

Věrnostní programy poskytují e-shopům dvě základní funkce[10], kterými jsou odměňování zákazníků za věrnost a také získávání cenných zákaznických dat o jejich chování. Dají se tak lépe vyhodnocovat nejrůznější marketingové aktivity, analyzovat frekvence nákupů nebo porovnávat složení nákupů v čase. Zároveň můžeme rychle zjistit rozdíly v nákupním chování v závislosti na věku či pohlaví. To vše nám pomůže nejen plánovat následující marketingové kampaně, ale zároveň uskutečnit personalizované nabídky stávajícím zákazníkům.

V rámci této diplomové práce se budeme zabývat pouze věrnostními programy B2C českých a slovenských e-shopů. Naopak se nebudeme věnovat věrnostním programům B2B, které se nejčastěji objevují v podobě snížení nákupních cen od dodavatele (tzv. back rabat) při velkém odběru zboží. Dále se v této práci nebudeme zabývat věrnostními programy, které využívají karty agregující více obchodů (např. Bene+ od Moneta Money Bank). Takovéto karty typicky poskytují pouze procentuální cashback<sup>3</sup> z nákupů a nejsou z pohledu této diplomové práce zajímavé.

---

<sup>3</sup> Cashback – získání peněz zpět z nákupů na internetu

V neposlední řadě ještě vyloučíme z této práce affiliate programy neboli provizní systémy na principu doporučení. Nejjednodušším způsobem realizace affiliate programu je pomocí unikátní URL adresy, přes kterou pokud nějaký zákazník nakoupí, je doporučiteli připsána odměna. Existují i celé e-shopy, které běží zcela na programu affiliate a ve skutečnosti nemají žádné sklady ani fyzické zboží a objednávky za ně vyřizují napojené e-shopy.

### 2.4.1. Rozdělení věrnostních programů

Zákaznické věrnostní programy mají řadu forem. Někteří obchodníci používají pouze jeden model, zatímco jiní mohou kombinovat dva i více modelů. Cílem všech těchto modelů je však odměnit věrného zákazníka a přimět ho, aby nakoupil nebo využil služby opakovaně. Věrnostní program je tedy nástroj pro vytváření dlouhodobého vztahu mezi klientem a značkou. Nyní si ukážeme několik nejčastějších typů těchto programů:

- Bodový systém
- Úrovňový systém
- Sociální sítě
- Nepeněžitě odměny
- Klubové členství
- Cross-promotion
- Gamifikace<sup>4</sup>

Bodový systém je jedním z nejčastějších a nejjednodušších forem věrnostního programu, který známe dobře například ze supermarketů, ale je hojně používán i na e-shopech. Zákazníci obdrží body za dokončené nákupy, doporučování zboží a další akce. Ty pak můžou vyměnit za peněžitě poukázky na nákup, vysokou slevu na určité zboží nebo produkty zdarma.

Další možností je odstupňování věrnostního programu do úrovní. Poté co zákazník splní kvalifikační podmínky, které bývají nejčastěji na základě výše obratu, jsou zařazeni do příslušné úrovně programu. Každá úroveň nabízí odlišné nabídky a odměny, které zvyšují svoji hodnotu, jak zákazník stoupá k vyšším úrovním. Tento model dobře známe například z leteckého průmyslu.

---

<sup>4</sup> Gamifikace – zvyšování zájmu zákazníků pomocí užívání herních prostředků a designů

Ne všechny programy jsou založeny na uskutečněných nákupech. Některé se zaměřují na sociální sítě, kde výměnou za požadované akce nabízejí různé odměny a dárky. Mezi tyto akce patří přidávání komentářů, sdílení příspěvků nebo sledování profilu firmy na různých sociálních sítích. Nejčastěji tento formát známe ve formě tzv. „giveaways“, kdy je vybrán náhodný komentář a obdarován nějakým produktem o který se soutěžilo.

Zákazníci mohou být dále odměňováni pomocí služeb, což je častá forma nepeněžního věrnostního programu. Odměnou za věrnost jsou bonusové služby, které jsou přidanou hodnotou oproti konkurenci. Příkladem může být odkup zboží za určité procento nákupní ceny, která je určena na základě stáří a stavu zboží. Může se jednat i o přednostní právo při kontaktování horké linky obchodníka, doprava zdarma, rychlejší výdej zboží na pobočkách nebo přednostní vyřízení reklamace. Mezi nepeněžité odměny řadíme také zaslané dárky a vzorky zboží zdarma.

Výše uvedené typy věrnostních programů jsou pro zákazníky zpravidla zdarma, ale existují i placené varianty. Některé členské kluby vyžadují jednorázovou nebo opakovanou platbu výměnou za členství. Podobně jako u úrovnového systému, může být členství odstupňováno několika variantami (např. stříbrné, zlaté a platinové členství). Čím vyšší úroveň, tím vyšší poplatek, ale zároveň vyšší hodnota nabízených benefitů. Zákazník zde má ještě větší pocit své výjimečnosti a vykazuje vyšší míru loajálnosti, jelikož do členství investoval vlastní peníze. Tímto modelem je známý Amazon Prime, ale nalezneme ho i u tuzemských e-shopů, které si blíže představíme v páté kapitole této diplomové práce.

Předposledním typem věrnostního programu, který si představíme, je cross-promotion. Je založen na kooperaci dvou či více firem, které poskytují zákazníkům určité výhody, jejichž získání je má motivovat k nákupu u spolupracujících firem. Podmínkami pro fungující cross-promotion jsou stejné či podobné cílové skupiny kooperujících firem, a také by tyto firmy neměly být vzájemnou konkurencí. Nejčastější formou cross-promotion je odměna za nákup v jedné firmě v podobě slevy na nákup ve firmě druhé.



Poslední typ věrnostního programu je založen na gamifikaci a jedná se spíše o techniku než samostatný typ. Většinou je totiž kombinován s jinými typy, které jsme si představili výše. Každý člověk si rád hraje a toho se snaží tato technika využít, aby věrnostní program více zaujal zákazníky. Zároveň se jedná o výrazné odlišení oproti konkurenci, které zákazníci zpravidla oceňují. Gamifikace může mít různé podoby. Důležité ovšem je, aby hra byla zábavná a zákazník jasně věděl, co může ve hře získat. Výše zmíněné soutěže na sociálních sítích mohou být jednoduchou formou gamifikace, kdy musíte například přidat k příspěvku na facebooku nejvtipnější letní fotku nebo složit krátkou básničku. Nejlepší příspěvek získá například produkt zdarma. Další častou formou gamifikace je odměňování zákazníků za požadované akce jako je nákup, hodnocení zboží, přidávání komentářů nebo pravidelné návštěvy e-shopů. Za tyto akce mohou zákazníci získávat virtuální body či achievementy<sup>5</sup>, které mohou být dále spojeny s peněžními i nepeněžními odměnami.

Tato podkapitola čerpala ze zdrojů [11] a [12].

## 2.5. Customer lifetime value (CLV)

Pro účely praktické části této diplomové práce si musíme také vysvětlit pojem customer lifetime value (CLV, CLTV) neboli hodnota vztahu se zákazníkem. Tento pojem můžeme nalézt také pod označením lifetime customer value (LCV) nebo lifetime value (LTV). Jedná se o důležitou metriku z oboru strategického managementu a můžeme ji chápat jako predikci čistého zisku plynoucího z celého budoucího vztahu se zákazníkem. Model této predikce může mít různé úrovně sofistikovanosti a přesnosti. Lze využít různé druhy heuristických metod, nebo komplexní predikativní analytické techniky.

Customer lifetime value je velmi důležitou metrikou právě u e-shopů, kde může docházet k častým opakovaným nákupům. V dalších kapitolách se dozvíme o tom, jak je drahé získat nového zákazníka a také, že je výrazně levnější prodat své produkty či služby stávajícím zákazníkům nežli oslovovat nové. To jsou všechno důvody, proč je potřeba se o zákazníky starat a budovat s nimi dlouhodobé vztahy. CLV nám pomáhá si

---

<sup>5</sup> Achievement – úspěch

uvědomit, jak vysokou cenu pro nás získání či udržení daného zákazníka představuje a kolik peněz bychom měli být ochotni do potenciálního zákazníka investovat. Pomocí CLV jsme také schopni vyhodnocovat efektivitu marketingových aktivit nebo nastavit marketingovou strategii.

Co je to CLV lze nejlépe pochopit z jednoduchého modelového příkladu:

- Průměrná hodnota nákupů zákazníka je celkově 4 000 Kč
- Průměrná marže e-shopu je 10 %
- Maximální investovaná částka za akvizici nového zákazníka je  $4\,000 \cdot 0,1 = 400$  Kč

Tento výpočet je pochopitelně velmi zjednodušený a ve skutečnosti existuje velké množství způsobů, jak CLV počítat, z nichž většina je mnohem komplexnější. V našem modelovém případě například zanedbáváme diskontování zákaznickova cash flow<sup>6</sup> v čase.

Tato podkapitola čerpala ze zdrojů [13] a [14].

## 2.6. A/B test

A/B testování, někdy označované také jako *bucket testing* nebo *split testing*, je experiment využívající faktor náhody, typicky obsahující varianty A a B. Jedná se tedy o metodu, jak porovnávat dvě verze jedné proměnné, většinou se testuje reakce subjektů na změny u varianty B oproti variantě A a rozhoduje, která z obou variant je efektivnější. A/B testing nachází uplatnění jak v oboru statistiky, při testování hypotéz, tak v marketingu při snaze zvýšit konverze<sup>7</sup> či konverzní poměry<sup>8</sup>.

V oblasti e-shopů je tato metoda hojně využívána pro konkrétní změny funkčních či designových prvků, kde si nejsme jisti, která varianta povede k vyšší konverzi. Využití nalezne i při výběru zobrazovaných reklam a bannerů. Pokud to situace vyžaduje, je možné mít v A/B testování více než dva prvky. Někdy takovému testování říkáme také multivariační.

---

<sup>6</sup> Cash flow (peněžní tok) – rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních toků za určité období

<sup>7</sup> Konverze – situace, kdy uživatel webových stránek vykoná požadovanou akci (např. registrace, nákup)

<sup>8</sup> Konverzní poměr – míra konverze

Průběh testování A/B probíhá následovně:

- Přípravení varianty A (šampión) a varianty B (vyzyvatel).
- Stanovení poměrů zobrazení u obou variant (typicky 50:50, není však podmínkou).
- Provedení testu na statisticky významném vzorku uživatelů po stanovenou dobu (typicky alespoň 7 dní z důvodu vyloučení závislosti na dni v týdnu).
- Analýza výsledků, vyhodnocení testu a stanovení nového šampióna.

Při testování je důležité zajistit velký vzorek testovaných subjektů, jejich pestrost a stejné vstupní podmínky pro obě skupiny. Například testování jedné varianty u českých zákazníků a druhé u slovenských není správně provedeným A/B testem. To samé platí o typu zařízení, na kterém na e-shop zákazník vstupuje. V neposlední řadě musíme zajistit konzistenci testování. To znamená, že zákazník by měl vždy vidět v průběhu testu pouze jeden typ prvku a nemohl narazit na jeho druhou variantu.

Tato podkapitola čerpala ze zdrojů [15] a [16].

### 3. Historie vzniku věrnostních programů

Věrnostní programy se staly běžnou součástí dnešní společnosti a používají je jak tradiční kamenné obchody, tak e-shopy. Firmy se odlišují ve spoustě věcí, ale všechny potřebují spokojeného zákazníka, který se vrátí. Hlavním důvodem je tedy docílit opakovaných nákupů a snížit průměrné náklady na získání nového zákazníka. Přesto, že tato technika zažila boom především v posledních letech, nejedná se o žádnou novinku. V minulosti vyzkoušely firmy různé techniky a propracované programy, které měly vést k vyšší loajalitě zákazníků. Nejvíce se ale osvědčily obyčejné členské věrnostní programy. V této kapitole si ukážeme jejich historii, a jak se v průběhu času vyvíjely.

Kořeny věrnostních programů se datují až do roku 1793, kdy začal americký obchodník s tzv. premium marketingem. Majitel obchodu poskytoval svým zákazníkům měděné žetony, které pak mohli uplatnit jako slevu na další nákup. Tato technika se stala velmi rychle populární a odstartovala historii věrnostních programů.

Obchodníci ale brzy pochopili, že používání měděných žetonů je finančně nákladný způsob, a tak ke konci 19. století přešli na levnější nástroj, kterým byly známky. Jedním z prvních věrnostních programů založených na známkách nesl název Green Shield. Poskytoval zelené známky za nákupy u vybraných obchodníků, které mohly zákazníci později vyměnit za produkty z katalogů.

Na začátku 20. století stále pokračovaly věrnostní programy založené na známkách, ale obchodníci začali představovat i své vlastní a unikátní programy takzvané „box tops“. Jednalo se o kupóny vytisknuté přímo na krabici od produktu. Po nasbírání určitého počtu kupónů je mohli zákazníci vyměnit za odměny a dárky. Tento koncept se již blíží věrnostním programům tak, jak je známe dnes.

Na začátku 80. let 20. století vznikl velmi známý Frequent Flier od American Airlines. Ve své době představoval revoluci na poli věrnostních programů. Tento program běží v upravené formě a pod názvem AAdvantage dodnes a má více než 50 milionů členů.

Ke konci 20. století vznikají i agregátory věrnostních programů, o kterých jsme se zmiňovali v minulé kapitole. Dnes fungují především ve formě cashbacků, ale v době vzniku připisovaly body bez ohledu na to, u kterého obchodníka zákazník nakoupil. Ten si poté mohl za nasbírané body vybrat zvolenou odměnu. V podstatě se jednalo o modernizovaný koncept známek od Green Stamps. V té samé době vznikají i první věrnostní programy založené na speciální kartě, které tak dobře známe do dnešních dnů.

Věrnostní programy se dále vyvíjejí, především díky rozmachu e-shopů a zvyšování podílu online nakupování. Důležitou součástí jsou i chytré telefony a mobilní aplikace. Dříve bylo cílem věrnostních programů pouze přilákat zákazníka k dalšímu nákupu. Dnes můžeme zákazníky podněcovat k různým akcím, ze kterých máme nějaký užitek. Příkladem může být sledování sociálních sítí firmy a přidávání hodnocení. Online nakupování nás zbavuje potřeby nosit fyzickou kartu různých obchodů a snaží se celý proces využívání věrnostních programů co nejvíce zpříjemnit a zjednodušit. Rozhodně se ovšem nejedná o poslední inovaci v tomto oboru.

Tato kapitola čerpala ze zdrojů [17][18][8].

## 4. Analýza motivace pro využívání věrnostních programů

Nyní již víme, jak věrnostní programy vznikly a jaký byl jejich vývoj v čase. Proč však e-shopy stále vytvářejí věrnostní programy a proč se zákazníci stávají členy těchto programů? V této kapitole si rozebereme motivace obou stran a tato tvrzení podložíme čísly, která nám ukáží, jak moc jsou věrnostní programy důležité pro obě strany. Statistické údaje nám prozradí například jak moc velký dopad má zvýšení retence na zisk firmy, nebo kolik procent zákazníků nakoupí alespoň jednou měsíčně v obchodě či e-shopu, ve kterém je členem věrnostního programu. V první řadě si však ukážeme, jak velký je český a slovenský e-commerce<sup>9</sup> a jaký je jeho vývoj v poslední době. Pomůže nám to pochopit, jak velký je trh online nakupování.

### 4.1. Český a slovenský e-commerce

Ve svém okolí si můžeme všimnout, že online nakupování má rostoucí trend. U velkých e-shopů můžeme pozorovat přibývající počet billboardů, televizních a rádiových reklam, poboček, skladů nebo širšího povědomí u veřejnosti. Důsledkem tohoto rozšiřování je rostoucí motivace nových i stávajících subjektů vstoupit na česko-slovenskou e-commerce. Důvodů to má rozhodně více, ale patří mezi ně může větší důvěra zákazníků k online nakupování, marketing e-shopů nebo rozmach technologií a počítačové gramotnosti.

V roce 2017 česká e-commerce poprvé v historii překonala hranici 10 % v podílu na celkových prodejkách, a to konkrétně s hodnotou 10,5 %. Jak můžeme vidět na grafu níže (Obrázek 1), v roce 2017 rostl výrazně jak počet e-shopů na trhu, tak jejich obrat. Konkrétně počet e-shopů vzrostl o 3 900 na hodnotu 40 100 a jedná se o 11 % nárůst. Obrat dosáhl 115 miliard Kč, což je o 18 % více než v roce 2016.

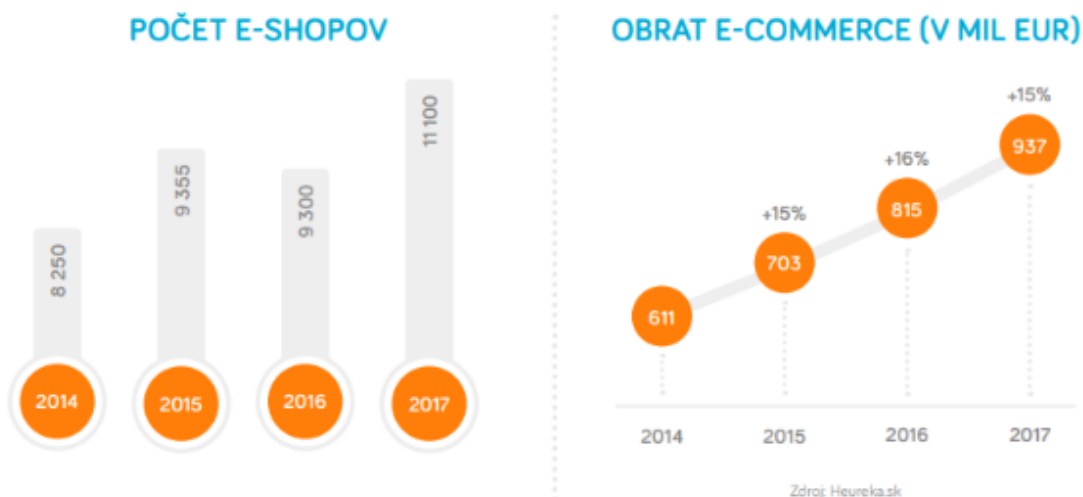
---

<sup>9</sup> E-commerce – forma obchodování s realizací obchodních transakcí přes internet a další el. prostředky



Obrázek 1 - vývoj CZ e-shopů v roce 2017 [19]

Slovenská e-commerce zaznamenala rovněž výrazný růst, což můžeme pozorovat na grafech níže (Obrázek 2). V roce 2017 došlo jak k navýšení počtu e-shopů na trhu, tak jejich obratu. Konkrétně se počet e-shopů na Slovensku zvýšil o 1 800 na hodnotu 11 100, což odpovídá nárůstu o 19 %. Obrat e-shopů zaznamenal zvýšení o 15 %, což celkově znamená 937 milionů eur.



Obrázek 2 - vývoj SK e-shopů v roce 2017 [19]

Na těchto údajích můžeme vidět, že se jedná o opravdu velký trh, který zaznamenává vysoké tempo růstu a o to mohou být motivace e-shopů pro věrnostní programy vyšší. Zajímavostí také je, že Česká republika má nejvyšší počet e-shopů na počet obyvatel v Evropě a v podílu e-commerce na celkových prodejkách patří mezi evropskou špičku.

Tato podkapitola čerpala z webu Mergado[19].

## 4.2. Motivace e-shopů – věrnostní programy

Motivace k implementaci věrnostních programů v e-shopech je, stejně jako u kamenných obchodů, v souladu s motivací pro většinu ostatních jejích aktivit, a tím je zvýšit obrat či zisk. Toho se dá docílit různými způsoby, ale věrnostní programy se zaměřují především na zvýšení spokojenosti zákazníků a jejich udržení neboli zvýšení míry jejich retence.

Retence zákazníků je velmi důležitá, jelikož oslovit a prodat něco existujícímu zákazníkovi je několikanásobně jednodušší a levnější než získávat zákazníka nového. Konkrétně šance na prodej existujícímu zákazníkovi je 60-70 %, což je výrazně více než 5-20 % u nového zákazníka[20]. Věrnostní programy a marketingové aktivity s nimi spojené by měly podporovat některý z těchto tří hlavních bodů, které jsou pro e-shopy stěžejní:

- Zvýšit frekvenci nákupů – přimět zákazníka, aby si na jejich sortiment nebo služby zvykl a využíval je častěji
- Zvýšit celkovou útratu – přimět zákazníka k navýšení celkové útraty v jejich obchodu. Například pomocí časově omezených akcí nebo nastavených milníků ve věrnostním programu
- Zvýšit náklonnost ke značce – e-shopy se snaží vytvářet tzv. lovebrands<sup>10</sup>, kdy zákazníci budou z jejich nabídek skutečně nadšení. Zároveň budou sami od sebe informovat své okolí o svých dobrých zkušenostech s obchodem, čímž se stanou neplacenými ambasadory (velmi efektivní způsob reklamy)

---

<sup>10</sup> Lovebrand (Lovemark) – značka, která dosáhla skutečné loajality zákazníků



Dalším z důvodů pro zavedení věrnostního programu může být zvýšení konkurenceschopnosti. Například 82,4 % zákazníků uvádí, že existence věrnostního programu v obchodu zvyšuje pravděpodobnost, že zde nakoupí[21]. Pokud e-shop, na rozdíl od její konkurence, postrádá věrnostní program, může se dostat do značné nevýhody. Sortiment, způsob nákupu i ceny bývají u konkurenčních e-shopů velmi podobné a věrnostní programy mohou být tím, čím se od konkurence lze odlišit.

Vedlejším produktem věrnostních programů jsou také data, která však mají pro e-shopy vysokou hodnotu. Jedná se o data nákupního chování a osobní údaje. Tato data pomáhají kalibrovat především marketingové strategie firmy. Emailové a doručovací adresy jsou zase zdrojem pro cílení reklamních sdělení. Důležitost těchto dat dokládá i to, že čím dál více firem se zaměřuje na analýzu těchto tzv. Big Data<sup>11</sup>.

Další zajímavá data související s motivací a věrností zákazníků[20][22]:

- Existující zákazník má o 50 % vyšší pravděpodobnost, že vyzkouší váš nový produkt a je za něj ochoten zaplatit o 31 % více peněz než nový zákazník.
- Zvýšení retence zákazníků o 5 % zvýší zisk o 25-90 %.
- 64 % obchodů uvádí, že věrnostní programy jsou nejlepším způsobem k propojení se zákazníkem.
- Věrný zákazník má cenu průměrně 10x vyšší, než je hodnota jeho prvního nákupu.
- Průměrný věrný zákazník utratí v 31–36 měsíci o 67 % více peněz, než v měsících 0-6.

Tato podkapitola čerpala ze zdrojů [20], [21] a [22]

### 4.3. Motivace zákazníků – věrnostní programy

Věrnostní programy samozřejmě nemůžou existovat bez druhé strany neboli zákazníka. Jeho motivace pro vstup do členských klubů bude bezpochyby jiná, než u e-shopu. Pojdme si tedy ukázat, proč zákazníci vstupují do věrnostních programů, co je motivuje a ukážeme si i zajímavá data a statistiky.

---

<sup>11</sup> Big Data – obrovský objem strukturovaných i nestruturovaných dat

Pokud se zeptáte zákazníků, proč vstupují do věrnostních programů, odpoví vám, že hlavním důvodem je šetřit peníze (57 % zákazníků) nebo získávat odměny (43 % zákazníků)[22]. Získávání odměn patří do vnější motivace. Oproti tomu do vnitřní motivace zákazníků patří[23]:

- Závazek/Odhodlání – Lidem je nabídnut nějaký cíl (odměna), kterého lze dosáhnout. Lidé mají rádi výzvy a dosahování cílů je pro ně motivující. Čím více se jim dosažení cíle zdá reálné, tím spíše budou odhodláni se programu účastnit.
- Pokrok – S předchozím bodem souvisí i pokrok jako motivační faktor. Ať už se jedná o lepení nálepek z obchodního řetězce, nebo plnění progress baru<sup>12</sup> v digitálním věrnostním programu u e-shopu. Tento pokrok lidem každopádně přináší uspokojení a motivuje je k dalším akcím, které je vedou k dosažení cíle.
- Emoce – Emoce výrazně ovlivňují chování lidí. Rozlišujeme osm druhů emocí a dělí se na pozitivní, negativní, silné, slabé, krátkodobé a dlouhodobé. Pochopení emocí zákazníka může pomoci marketingu zavádět do věrnostního programu pozitivní stimulanty s cílem podpořit pozitivní emoce. Ty poté fungují jako vnitřní motivace pro participaci v programu.
- Nálada – Nálada má jednoznačně vliv na chování zákazníků a pozitivně či negativně ovlivňuje jejich motivaci. Nálada se však těžko predikuje a ovlivňuje ji široká škála faktorů. Přesto je potřeba s těmito krátkodobými pocity pracovat a uvědomit si, že mají vliv na zkušenosti zákazníků s věrnostními programy.

Na motivaci zákazníků ke vstupu do věrnostního programu mají také velký vliv syndrom FOMO (Fear of missing out) a velmi časté praktiky obchodníků zvané Up-selling a Cross-selling. Syndrom FOMO spočívá ve strachu z propásnuté příležitosti a v moderní době se jedná o velký společenský problém, který se rozšiřuje společně se sociálními sítěmi, internetem a chytrými telefony. Tento strach zasahuje do všech aspektů našeho života a obchodníci ho umějí dobře využívat. Pokud e-shop nabídne jedinečnou nebo časově omezenou nabídku pro vstup do věrnostního programu za

---

<sup>12</sup> Progress bar – indikátor průběhu (pokroku)

nižší cenu či za zvýhodněných podmínek, jedná se pro zákazníky o silnou motivaci. Příklady obchodních praktik využívající syndromu FOMO[24]:

- Zobrazování zbývajících kusů na skladě
- Časově omezené slevy na zboží či služby
- Jednorázové nabídky pouze pro daného zákazníka, která zmizí po jejím odmítnutí
- Doprava zdarma na určité zboží nebo na určitý čas
- Zobrazování počtu lidí, kteří aktuálně zboží zakoupilo nebo si ho prohlíží
- Odměna za rychlé rozhodnutí ke koupi
- Zobrazení ušlých slev a speciálních nabídek

Up-selling je obchodní technika, kdy je zákazník pobízen ke koupi dražší varianty zboží nebo služby s cílem zvýšení zisku. Cross-selling je podobná obchodní praktika, kdy je zákazníkovi nabídnuto související zboží (např. příslušenství k mobilu), které může zákazník většinou získat se slevou. V reálném prostředí se tyto dvě techniky většinou kombinují a jejich součástí může být i bonus pro zákazníka v podobě členství ve věrnostním programu.

Další zajímavá data související s motivací a věrností zákazníků[21][22]:

- 36,8 % zákazníků preferuje věrnostní kartu, 33,3 % upřednostňuje digitální věrnostní program a pro 29,9 % to není důležité.
- 58 % zákazníků nakoupí alespoň jednou za měsíc v obchodě, kde je členem věrnostního programu.
- 50 % zákazníků změnilo své nákupní chování s cílem dosáhnout vyšší úrovně ve věrnostním programu.
- 49 % zákazníků souhlasí, že v daném obchodě utratí více peněz, poté co se zde stali členy věrnostního programu.
- 67 % zákazníků uvádí, že nečekané dárky jsou pro věrnostní programy důležité.

Tato podkapitola čerpala ze zdrojů [21], [22], [23] a [24].

## 4.4. Typy zákaznické věrnosti

Věrnost zákazníků rozdělujeme na čtyři druhy v závislosti na frekvenci opakovaných nákupů a relativním postoji ke značce či firmě. Mluvíme o žádné věrnosti, falešné věrnosti, skryté věrnosti nebo opravdové věrnosti. Toto rozdělení můžeme pozorovat na tabulce níže (Tabulka 1) a nyní si jednotlivé typy blíže popíšeme.

Tabulka 1 - Typy zákaznické věrnosti [vlastní zpracování]

		Opakovaný nákup	
		Vysoký	Nízký
Relativní postoj	Vysoký	<b>Věrnost</b>	<b>Skrytá věrnost</b>
	Nízký	<b>Falešná věrnost</b>	<b>Žádná věrnost</b>

Z různých důvodů někteří zákazníci nevykazují loajalitu vůči určitým produktům nebo službám. Může se jednat o situaci, kdy je produkt nebo firma nováčkem na trhu. Často se ale jedná spíše o spotřební zboží nebo běžné služby, jako jsou hygienické potřeby a čištění oděvů. Kombinace nízkého opakování využívání dané služby nebo produktu a nepodstatných rozdílů mezi konkurencí vedou k nulové věrnosti ke konkrétní značce. Zákazníci se rozhodují pak pouze podle ceny, místa, na kterém se aktuálně nacházejí nebo toho co jim první tzv. „přijde pod ruku“. Obchodníci by obecně neměli zaměřovat svůj marketing na tuto skupinu lidí, jelikož jejich loajalitu si nelze získat. Lze však dosáhnout falešné věrnosti pomocí agresivního marketingu, nízké ceny nebo výhodném umístění v regálu či na e-shopu.

Nízký relativní postoj doprovázený vysokou frekvencí opakovaných nákupů nazýváme falešnou věrností nebo věrností ze setrvačnosti. Stejně jako u absence věrnosti se z pravidla jedná o produkty nebo služby u kterých zákazník nevnímá zásadní rozdíly mezi konkurencí. Jak už slovo „setrvačnost“ z názvu napovídá, často je tato falešná věrnost způsobena tím, že jsme danou značku kupovali vždycky, případně někdo v naší rodině a ze zvyku ji nakupujeme dále, aniž bychom k ní chovali nějaký hlubší vztah. Další důvody jsme zmiňovali v předchozím odstavci. Patří mezi ně nižší

cena nebo vyšší viditelnost produktu. Falešná věrnost může přejít ke skutečné věrnosti, pokud se dokáže firma odlišit od své konkurence pomocí zvýšení kvality výrobku nebo jiné zlepšení svých služeb.

Skrytá věrnost je kombinací vysokého relativního postoje a nízké frekvence opakovaných nákupů. U tohoto typu věrnosti jsou opakované nákupy ovlivněny spíše situačními vlivy než postojovými. Jedná se většinou o zboží nebo služby, které konzumujeme ve větším počtu lidí a rozhodnutí není jen na konkrétním zákazníkovi. Příkladem může být navštívení restaurace, kdy zákazník může mít oblíbenou indickou restauraci, ale jeho kolegové nebo rodina nemají indickou kuchyni rádi. Zvýšení relativního postoje takovýchto zákazníků je nepravděpodobné a mnoho by nezměnilo. Firmy se proto musí u této skupiny zákazníků zaměřovat na identifikaci situačních omezení a jejich eliminaci. Na příkladu indické restaurace se může jednat o rozšíření nabídky jídel o tradiční evropskou kuchyni.

Ke skutečné věrnosti dojde při vysokém relativním postoji zákazníka a vysoké frekvenci nákupů a jedná se bezpochyby o preferovaný typ zákaznické věrnosti. Tito zákazníci nejen hodně nakupují dané produkty nebo služby, ale rádi sdílí jejich dobré zkušenosti s okolím. Reference od rodiny, přátel nebo známých je jedním z nejúčinnějších typů reklamy. Skupina věrných zákazníků je zároveň více ochotná zkoušet nové produkty či služby a je méně citlivá na změnu ceny.

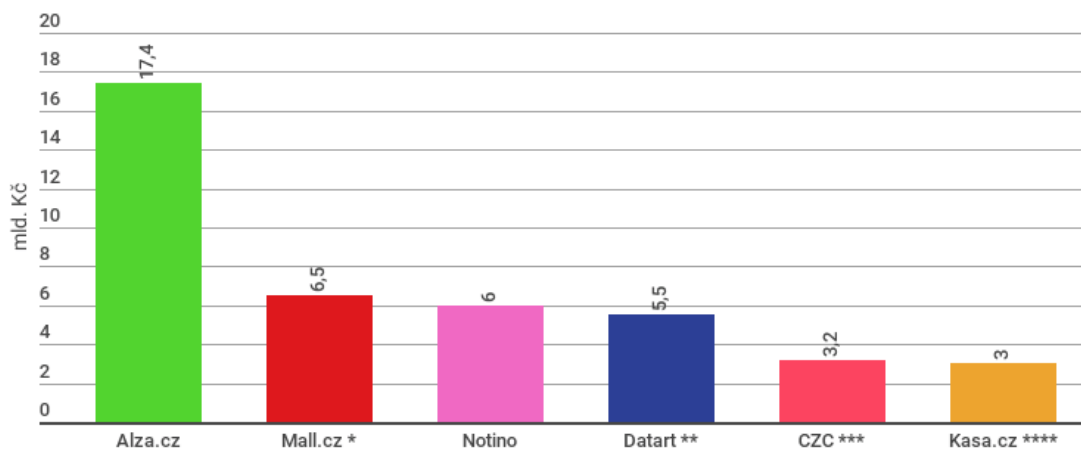
Tato kapitola čerpala ze zdrojů [25] a [26].

## 5. Příklady existujících věrnostních programů a jejich benefitů

Nyní se podíváme na největší a nejnámější e-shopy v Česku a na Slovensku a jejich věrnostní programy. Ukážeme si, jak jsou tyto věrnostní programy nastaveny, jaké nabízejí benefity a jakou částkou jsou případně zpoplatněny. Z toho získáme přehledovou tabulku nejčastějších benefitů a informaci o tom, kolik zákazníka členství stojí, případně za jakých podmínek obdrží členství zdarma.

Nejprve si musíme ukázat, jaké e-shopy jsou na českém slovenském trhu největší, abychom věděli, na které věrnostní programy se zaměřit. Nejnovější informaci jsem našel na serveru peak.cz, kde bylo porovnání českých e-shopů za rok 2016. Při snaze o sestavení aktuálnějšího grafu z finančních výkazů jednotlivých firem jsem narazil na neporovnatelnost dat z důvodu různých fiskálních období. V grafu zároveň chybí slovenské e-shopy, ale jelikož Alza, Mall a Notino dominují taktéž slovenskému trhu, dovolil jsem si přidat pouze Hej.sk, který je na Slovensku jedním z nejoblíbenějších a podle mého názoru by v tomto přehledu měl být zařazen. Ovšem v konečném důsledku se jedná o stejný e-shop, z grafického i vlastnického hlediska, jako kasa.cz.

Jelikož informace o přesném seznamu největších e-shopů v CZ/SK a jejich aktuálních obratech není předmětem této diplomové práce, vystačíme si s e-shopy z grafu níže (Obrázek 3).



Obrázek 3 - Obrát českých e-shopů za rok 2016 [27]

V tabulce níže (Tabulka 2) můžeme vidět, zda tyto e-shopy mají vlastní věrnostní program a jak se případně jmenuje. Vidíme, že kromě Notino ho všechny e-shopy v nějaké formě mají a používají. Notino pouze vypouští mezi věrné zákazníky slevové kódy[28] pomocí e-mailů nebo na sociálních sítích, což nemůžeme považovat za věrnostní program. Nebudeme si blíže představovat ani Bene+ od Moneta Money Bank, využívaný e-shopem Datartu, který nabízí pouze cashback a již na začátku práce jsme si definovali, že tomuto typu věrnostního programu se věnovat nebudeme.

Tabulka 2 - Největší e-shopy v CZ/SK a jejich věrnostní programy [vlastní zpracování]

Název obchodu	Věrnostní program
<b>Alza.cz</b>	Alza Premium
<b>Mall.cz</b>	Mall.cz Plus
<b>Notino</b>	-
<b>Datart</b>	Bene+
<b>CZC</b>	Bonus klub
<b>Kasa.cz</b>	VIP cenový program
<b>Hej.sk</b>	VIP cenový program

## 5.1. Alza Premium

Začneme u největšího e-shopu v CZ/SK a tím je Alza a jejich věrnostní program s názvem Alza Premium[29]. V době psaní této diplomové práce nabízí Alza Premium nejširší nabídku benefitů, ale na druhé straně je jeho členství zpoplatněno nejvyšší částkou. Konkrétně jde o 249 Kč/měsíc nebo 2 490 Kč/rok včetně DPH. Zákazníci s větším obratem, než 100 000 Kč bez DPH (121 000 Kč s DPH) mají členství automaticky a zdarma. Každý zákazník má zároveň jednu možnost si Alza Premium vyzkoušet zdarma na 30 dní.

Hlavním benefitem Alza Premium je, po vzoru známého Amazon Prime, doprava na zboží zdarma. Ta se vztahuje i na dopravu až domů a doručení rozměrných spotřebičů, ale konkrétního přepravce si volí Alza sama. Zpoplatněny jsou pouze bonusové služby, jako je vynesení až do bytu, instalace zařízení a další.

Dalším benefitem tohoto programu jsou takzvané „Premium Deals“[30], což jsou exkluzivní slevy pouze pro členy Alza Premium. Výše slevy není jednotná, ale liší se podle konkrétního zboží. Každá sleva je nabízena přibližně 1-2 měsíce a jsou přístupné pouze členům, kteří nejsou ve zkušební verzi.

Dále v Alza Premium nalezneme rychlejší vyřízení reklamací a rychlejší výdej zboží na pobočkách. Členové mají zároveň k dispozici osobního asistenta, který je online dostupný nonstop pouze pro členy tohoto klubu. Nakonec tu jsou ještě dva nové benefity, které přibýly až v průběhu roku 2018. Prvním z nich je Alza Home Box, pomocí kterého si členové mohou zaslat objednávku domů, aniž by museli doma čekat na kurýrní službu a posledním benefitem je přednostní vstup do pravidelných slevových akcí Black Friday, které se nekonají pouze před Vánocemi, jak bývá zvykem.

## 5.2. Mall.cz Plus

Dalším v pořadí dle velikosti je Mall.cz, jehož věrnostní program nese název Mall.cz Plus[31]. Stejně jako u Alza Premium je zde hlavním benefitem doprava zdarma. Dále tu nalezneme také speciální telefonní linku a exkluzivní slevy pouze pro členy Mall.cz Plus. Posledním benefitem je rozšíření lhůty pro vrácení zboží ze 14 na 30 dnů.



Celkově zde tedy najdeme méně benefitů než v již zmiňovaném Alza Premium. Na druhé straně je členství v tomto programu výrazně levnější. Program neobsahuje možnost zaplatit pouze měsíční členství, ale roční stojí pouze 599 Kč, což je o 1 891 Kč levnější než u Alza Premium. Celkově to tedy pro zákazníka znamená, že tento věrnostní program se mu vyplatí i při výrazně nižší frekvenci nákupů, než je tomu u Alza Premium.

Mall.cz Plus aktuálně nenabízí žádný zkušební program. Pokud ovšem zákazník realizuje jednorázový nákup v hodnotě vyšší než 50 000 Kč s DPH, získá roční členství zdarma.

### **5.3. CZC – Bonus klub**

CZC svůj věrnostní program pojmenovalo Bonus klub[32] a funguje velmi podobně jako běžné věrnostní kartičky z obchodních řetězců Billa, Penny, Tesco a dalších. Každý registrovaný zákazník získává za zakoupené zboží speciální body. Čím dražší toto zboží bylo, tím více bodů získá.

Nasbírané body je poté možné uplatnit jedním ze tří způsobů. První možností je zakoupení tzv. „Klubových dárků“, které lze koupit jen a pouze za věrnostní body Bonus klubu. Druhou možností pro uplatnění je zakoupení dárkových předmětů, které zákazník získá za určenou kombinaci peněz a klubových bodů. Posledním způsobem je zakoupení běžného zboží za zvýhodněnou cenu, která je podmíněna uplatněním určeného množství klubových bodů. Můžeme to tedy označit za určitý způsob přístupu ke slevám na běžné zboží.

Členství v Bonus klubu je zdarma a členem se automaticky stává každý registrovaný zákazník. Pokud jste učinili nějaké nákupy jako neregistrovaný zákazník a registrujete se až později, bude mu dodatečně připsáno odpovídající množství bonusových bodů.

## 5.4. Kasa a Hej – VIP cenový program

Kasa.cz a Hej.sk jsou v podstatě stejné e-shopy působící pouze na různých trzích, a i jejich věrnostní program nese stejný název. VIP cenový program[33] se ovšem u Kasa.cz a Hej.sk mírně odlišuje v nabízených benefitech. Na tyto rozdíly níže upozorním.

VIP cenový program[33] nabízí, jako hlavní a téměř jediný benefit, nižší cenovou hladinu pro své VIP zákazníky. U značek jako je ETA, Hyundai, JVC, Gogen, Gallet, Goddess nebo Evocas dokonce garantuje nejnižší cenu na trhu. Dalším benefitem jsou u programu Kasa.cz dárky a odměny za věrnost, ke kterým jsem nenašel bližší informace. V e-shopu Hej.sk nalezneme místo těchto dáreků garanci doručení zboží do druhého dne.

Tyto snížené ceny však nelze kombinovat s jinými slevovými a dárkovými akcemi. Zároveň na tyto nákupy nelze uplatnit dopravu zdarma a možnosti způsobů dopravy mohou být odlišné oproti běžným objednávkám.

Aktivace VIP cenového programu je zdarma, ale je nutné vlastnit VIP kód, pomocí kterého je program aktivován. Na stránkách není uvedeno, za jakých podmínek lze tento kód získat, nejspíše ho ovšem zákazník obdrží od e-shopu po dosažení určitého ročního obratu.

Na závěr kapitoly můžeme přehledně porovnat benefity v jednotlivých věrnostních programech, jejich cenu a podmínky získání členství zdarma. Na základě těchto údajů si může každý udělat vlastní závěr o výhodnosti a zajímavosti jednotlivých programů.

Tabulka 3 - Přehled benefitů v reálných věrnostních programech [vlastní zpracování]

	Alza Premium	MALL.CZ Plus	CZC		
			Bonus klub	Kasa VIP	Hej VIP
Cena	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zdarma na 30 dní</li> <li>249 Kč/měsíc</li> <li>2 490 Kč/rok</li> </ul>	599 Kč/rok	Zdarma	Zdarma s VIP kódem	Zdarma s VIP kódem
Zdarma od obratu	121 000 Kč/rok	Jednorázový nákup nad 50 000 Kč	-	Neuvedeno	Neuvedeno
Doprava Zdarma	✓	✓	-	-	-
Exkluzivní slevy	✓	✓	✓	✓	✓
Osobní asistent	✓	✓	-	-	-
Rychlejší výdej zboží	✓	-	-	-	-
Rychlejší reklamace	✓	-	-	-	-
Prodloužená lhůta na vrácení zboží	✓	✓	-	-	-
Ostatní benefity	Alza Home Box, Black Friday o den dříve	-	-	Odměny za věrnost	Doručení do druhého dne

## 6. Analýza chování zákazníků ve věrnostním programu

V této kapitole se dostáváme k praktické části diplomové práce. Cíle této části byly definovány v úvodní kapitole. Patří mezi ně analýza chování zákazníků v prémiovém programu na základě reálných dat, vizualizace zpracovaných dat nebo následné návrhy úprav pro tento věrnostní program.

Analýza reálných dat je fundamentální pro pochopení fungování věrnostních programů, vyčíslení nákladů pro jednotlivé benefity, nastavení podmínek pro vstup do takového programu a mnohé další. Na základě této analýzy jsou postaveny všechny další kapitoly v praktické části, a proto za přístup k datům děkuji firmě, která si nepřála být jmenována a pro účely této práce ji nazveme ceskyeshop.cz. Jedná se o e-shop, který působí na českém i slovenském trhu, nabízí velmi pestrý sortiment zboží, a především má již několik let fungující věrnostní program.

V první části jsou určena kritéria, která se týkají chování zákazníků a jsou pro připravovanou analýzu zajímavá. Na základě těchto kritérií jsou stanoveny hypotézy o očekávaných rozdílech v chování členů věrnostního programu a běžných zákazníků. Dále byla získána potřebná data z databáze, zpracována a vizualizována. Na základě výsledků bylo rozhodnuto, zda se hypotéza potvrdila, případně jestli jsme došli k jinému zajímavému zjištění. V poslední části analýzy je vyčísleno, jak se odlišné chování zákazníků ve věrnostním programu projevuje v nákladech e-shopu ceskyeshop.cz.

## 6.1. Výběr kritérií pro porovnání a stanovení hypotéz

Před samotnou analýzou nákupního chování je potřeba vybrat, jaká data se tohoto chování týkají a jejichž výsledky porovnání by mohly být pro tuto práci zajímavé. Výběr jsem učinil na základě dostupných dat v databázi, potenciálu pro odlišnost oproti běžným zákazníkům a také na základě konzultace s vedoucím práce. Pochopitelně nemůžou chybět základní ukazatele nákupního chování, kterými jsou obrát, frekvence nákupů nebo velikost průměrné objednávky.

S výběrem kritérií jsem zároveň definoval základní hypotézy, které budeme později potvrzovat či vyvracet. Jejich seznam nalezneme v tabulce níže (Tabulka 4). Tyto hypotézy byly definovány na základě dosavadních vlastních pracovních zkušeností s věrnostními programy, nastudované teorii a konzultací s vedoucím práce.

Tabulka 4 - Seznam kritérií a hypotéz [vlastní zpracování]

Sledované kritérium [měsíc]	Hypotéza
Obrát	H1: Zákazníci ve věrnostním programu mají alespoň 2x vyšší obrát než běžní zákazníci.
Průměrný počet objednávek	H2: Zákazníci ve věrnostním programu mají alespoň 2x vyšší počet objednávek než běžní zákazníci.
Průměrná cena objednávky	H3: Zákazníci ve věrnostním programu mají alespoň 2x nižší cenu průměrné objednávky než běžní zákazníci.

Hypotéza H1 staví především na tom, že do věrnostního programu vstupují zákazníci, kterým se to ekonomicky vyplatí. Nakupují častěji a zároveň jsou e-shopu věrní, takže využívají širokého sortimentu ceskyeshop.cz. Hypotézy H2 a H3 byly definovány především s ohledem na stěžejní benefit věrnostního programu, kterým je doprava zdarma. To znamená, že se zákazníci naučí nakupovat častěji i menší položky, jelikož si je mohou zdarma kamkoliv poslat nebo vyzvednout na pobočce.

Tabulka 5 - Seznam kritérií a hypotéz 2 [vlastní zpracování]

Sledované kritérium	Hypotéza
Způsob dopravy	H4: Zákazníci ve věrnostním programu využívají doručení na určenou adresu přepravní společností alespoň 2x častěji než běžní zákazníci.
Způsob platby	H5: Zákazníci ve věrnostním programu využívají platbu kartou předem alespoň 2x častěji než běžní zákazníci.
Zdroj objednávek	H6: Zákazníci ve věrnostním programu využívají nativní mobilní aplikace alespoň 2x častěji než běžní zákazníci.
Odebírání mailových akcí	H7: Zákazníci ve věrnostním programu odebírají alespoň jeden pravidelný mailing <sup>13</sup> 2x častěji než běžní zákazníci.
Povolený 2Factor	H8: Zákazníci ve věrnostním programu mají alespoň 3x častěji povolené dvoufázové ověření <sup>14</sup> než běžní zákazníci.

Hypotéza H4 je opět založena především na benefitu dopravy zdarma, kdy odpadá hlavní nevýhoda doručení až domů, kterou je cena této služby. Zákazníci ve věrnostním programu zároveň nenakupují anonymně, mají rádi pohodlí, rychlost a jsou zvyklí nakupovat často. To jsou důvody, proč odhaduji výrazně vyšší podíl platby kartou předem v hypotéze H5.

Z podobných důvodů, především co se týče rychlosti a pohodlnosti, predikuji v H6 vyšší podíl nákupů z aplikace. Už jen z toho důvodu, že zákazník, u kterého očekáváme vysokou míru loajality, bude mít s výrazně vyšší pravděpodobností tuto aplikaci nainstalovanou v telefonu. S loajalitou souvisí i hypotéza H7, kdy očekávám vyšší míru ochoty odebírat a číst reklamní sdělení od e-shopu, u kterého jsem členem věrnostního programu. Obzvláště, když v jednom z e-mailů chodí upozornění na exkluzivních slevy, které jsou jedním z hlavních benefitů programu.

Poslední hypotéza se týká zabezpečení účtu pomocí dvoufázového ověření. Předpokládám, že člen věrnostního programu má větší zkušenosti s online nakupováním, než běžný zákazník a více si uvědomuje důležitost zabezpečení účtu.

<sup>13</sup> Mailing (emailing, e-mailing) – email marketing neboli hromadné rozesílání e-mailových zpráv

<sup>14</sup> Dvoufázové ověření – proces, který zahrnuje dva nezávislé způsoby, jak ověřit totožnost uživatele

Zároveň pro člena bude mít jeho účet vyšší hodnotu z důvodu bohatší nákupní historie, přítomnosti více osobních dat a samotného členství ve věrnostním programu.

## 6.2. Zpracování a vizualizace dat

Prvním krokem k potvrzení či vyvrácení hypotéz je získání potřebných dat. Děkuji firmě ceskyeshop.cz, že mi umožnila read-only<sup>15</sup> přístup k jejich databázi a mohl jsem si všechna potřebná data dohledat. Data jsem následně očistil jen na hodnoty, které nás zajímají vzhledem k definovaným kritériím. Takto očištěná data jsem si poté vložil do tabulkového editoru, abych a je mohl vizualizovat.

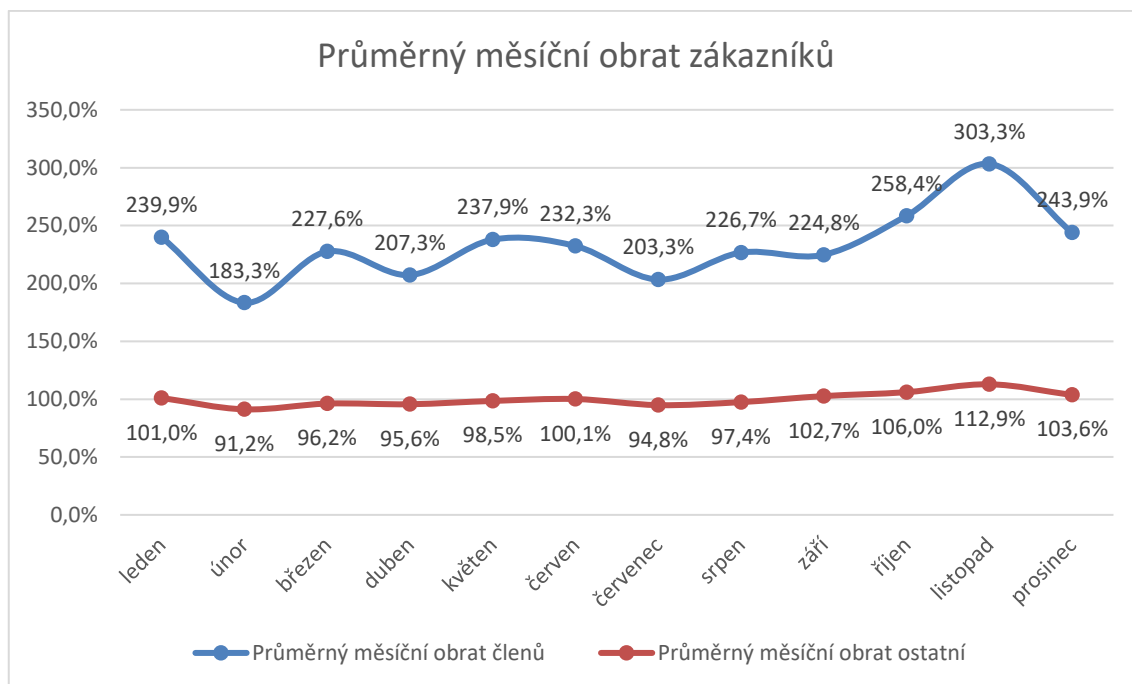
Všechny následující grafy porovnávají chování dvou skupin zákazníků, konkrétně členů věrnostního programu a běžných zákazníků. Analyzovaná data jsou za celý rok 2018, tak aby data byla aktuální a zároveň pokrývala kompletní sezónnost nákupního chování. Běžného zákazníka jsem si definoval jako zákazníka, který není členem věrnostního programu a uskutečnil v roce 2018 alespoň jeden nákup. Ceskyeshop.cz si z pochopitelných důvodů nepřál zveřejňovat v diplomové práci absolutní čísla, především u citlivých údajů jako je obrat nebo průměrná cena objednávky. Z tohoto důvodu je většina grafů v této kapitole uváděna s relativními čísly, ale obsahová hodnota grafů zůstala zachována.

Prvním z grafů je průměrný měsíční obrat zákazníků, jakožto jeden z hlavních ukazatelů nákupního chování. Čím vyšší obrat firmy, tím lepší je její pozice na trhu. Zákazník s vyšším obratem zároveň přináší firmě více peněz v marži. U zákazníků, kteří jsou členy věrnostního programu očekáváme, že budou zvyklí nakupovat online. Z toho vyplývá, že budou vykazovat vyšší míru věrnosti danému e-shopu, tudíž i generovat vyšší obrat. V rámci hypotézy H1 jsem očekával průměrný měsíční obrat členů věrnostního programu alespoň dvojnásobný oproti běžným zákazníkům. Absolutní čísla jsem převedl do relativní podoby, kde hodnota 100 % odpovídá průměrnému měsíčnímu obratu v roce 2018 u běžného zákazníka.

---

<sup>15</sup> Read-only – přístup k databázi, ve kterém lze data pouze zobrazit. Nelze záznamy měnit či přidávat.

Na grafu níže (Obrázek 4) můžeme vidět, že odhad nebyl daleko od pravdy, jelikož průměrně byl měsíční obrat u členů vyšší o 232,38 %. Na základě tohoto výsledku můžeme označit hypotézu H1 jako potvrzenou a členové věrnostních programů skutečně nakupují výrazně více než běžní zákazníci. V grafu se všechny hodnoty porovnávají s průměrným měsíčním obratem za rok 2018 u běžného zákazníka.

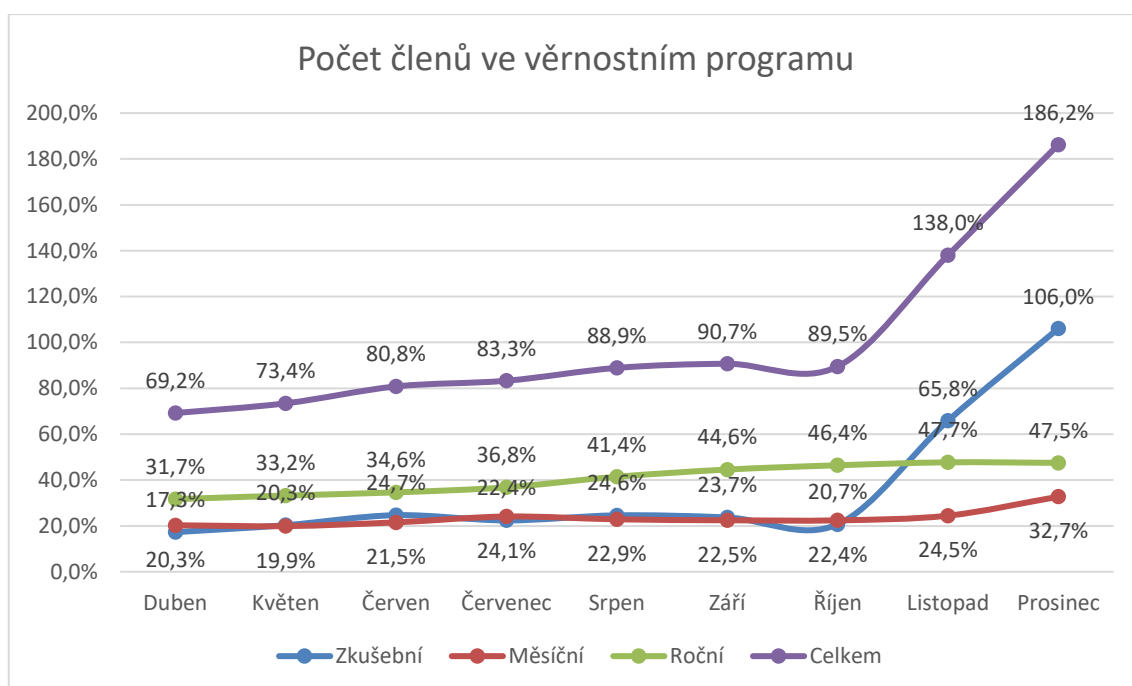


Obrázek 4 - Průměrný měsíční obrat zákazníků [vlastní zpracování]

Z grafu zároveň vidíme, že průměrný člen měl nejvyšší obrat v listopadu, nikoliv v prosinci, jak bychom očekávali. Příčina však není v tom, že by členové věrnostního programu nakupovali vánoční dárky v takovém předstihu, ale ve výrazné změně složení členů a v jejich celkovém počtu, který můžeme vidět na grafu níže (Obrázek 5). Graf zobrazuje počet členů v čase a hodnoty jsou udávány vzhledem k průměrnému měsíčnímu počtu zákazníků v programu. Je tedy jasně vidět výrazné navýšení členské základny v listopadu a prosinci, kdy zákazníci chtěli využít benefitů věrnostního programu během vánočních nákupů.

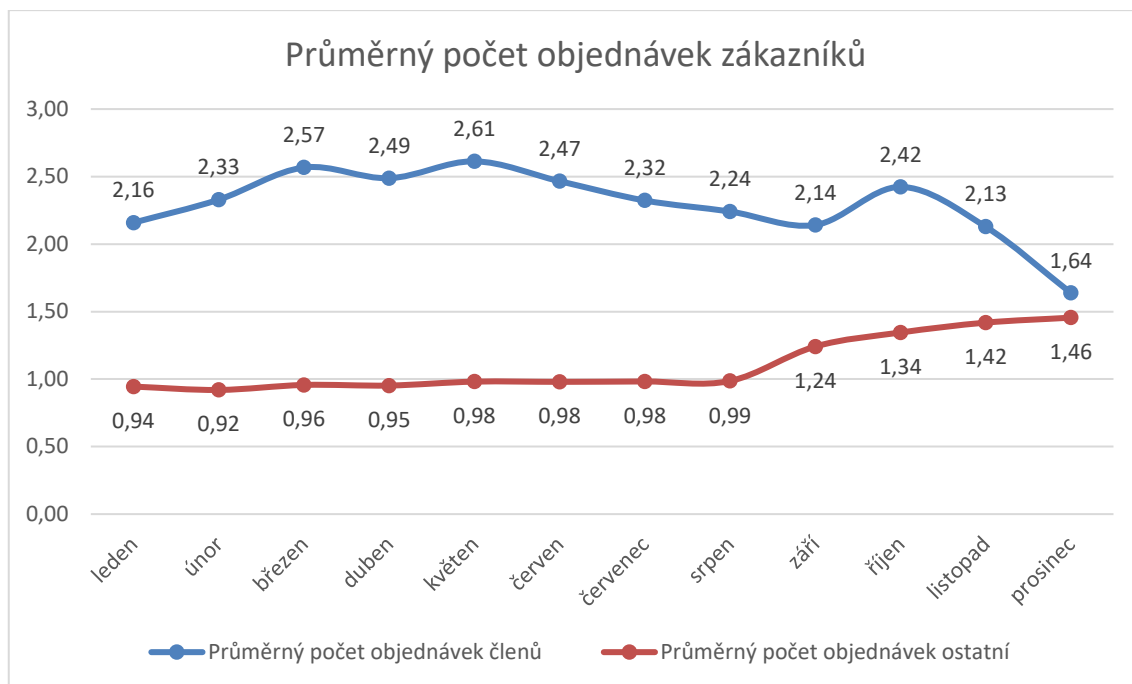


Kromě navýšení členské základny došlo i k výraznému navýšení podílu členů ve zkušební době, kteří členství vyzkoušeli zdarma a u těchto zákazníků je o poznání nižší pravděpodobnost větších nákupů, oproti placeným členům. Zákazníci ve zkušební době nic neztrácejí, pokud udělají méně než jeden nebo dva nákupy v měsíci, oproti placeným členům. Z principu tedy tito zákazníci vždy dosáhnou bodu zvratu a nejsou vnitřně motivováni k velkým a častým nákupům. Bohužel databáze ceskyeshop.cz neobsahovala data za měsíce leden až březen, proto je níže neuvádím.



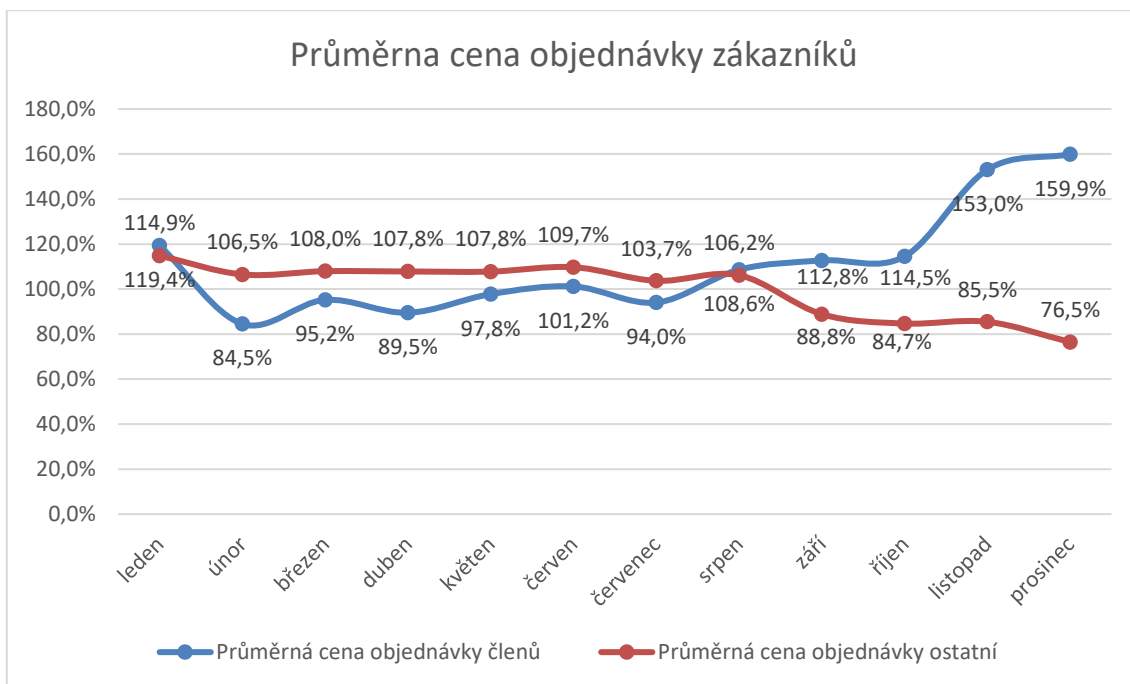
**Obrázek 5 - Počet členů ve věrnostním programu [vlastní zpracování]**

Ze stejného důvodu je ovlivněn v listopadu, ale především v prosinci, další graf v pořadí (Obrázek 6), kterým je průměrný měsíční počet objednávek členů věrnostního programu a běžných zákazníků. V hypotéze H2 jsem odhadoval alespoň dvojnásobný počet objednávek u členů, což se i přes předvánoční anomálii potvrdilo. U běžných zákazníků byl v roce 2018 průměrný měsíční počet nákupů 1,1 a u členů programu 2,29, což odpovídá přibližně 208 % hodnoty běžných zákazníků a hypotézu H2 můžeme potvrdit.



Obrázek 6 - Průměrný počet objednávek zákazníků [vlastní zpracování]

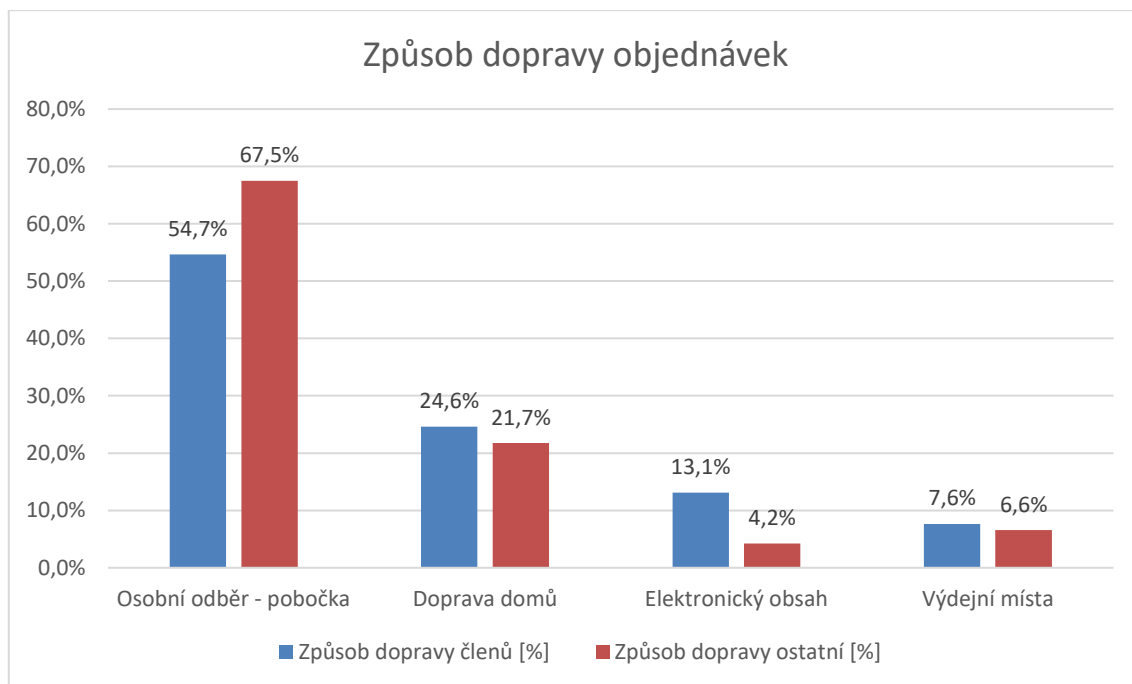
Velmi zajímavé výsledky obsahuje graf průměrné ceny objednávky zákazníků (Obrázek 7), který obsahuje překvapivá data. V hypotéze H3 jsem očekával nižší průměrnou cenu objednávky u členů programu, ale ukázalo se, že cena objednávek je velmi podobná jako u běžných zákazníků, pouze před Vánoce je naopak výrazně vyšší. Z grafu tedy jednoznačně vidíme, že hypotéza H3 je vyvrácena. Průměrná cena objednávky u členů programu byla v roce 2018 dokonce o 10,87 % vyšší než u běžných zákazníků. Data v grafu jsou udávána v poměru k průměrné ceně objednávky u běžných zákazníků za rok 2018. U posledních dvou grafů si můžeme zároveň všimnout záporné korelace mezi průměrnou cenou objednávky a průměrným počtem objednávek.



Obrázek 7 - Průměrná cena objednávky zákazníků [vlastní zpracování]

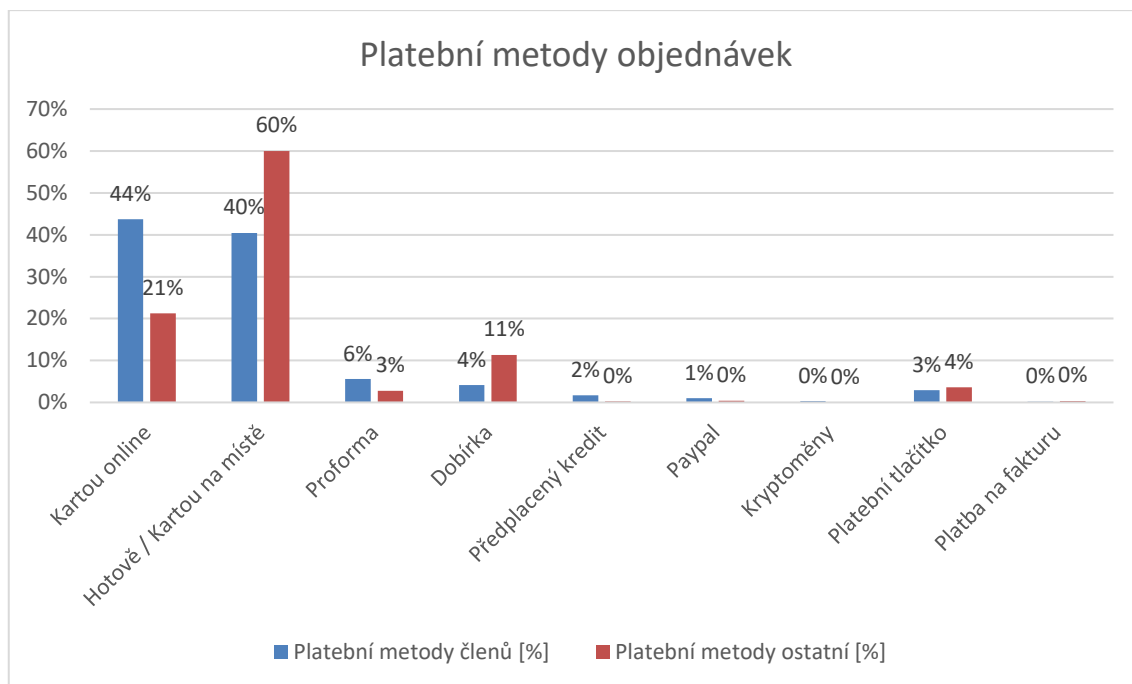
V hypotéze H4 jsem očekával vyšší podíl dopravy až domů u členů programu minimálně o 50 %. Na grafu níže (Obrázek 8) ovšem vidíme, že benefit dopravy zdarma nijak výrazně neovlivnil chování zákazníků, co se týče výběru typu dopravy. Pro ceskyeshop.cz je to tedy dobrá zpráva v tom, že zákazníci tento benefit nezneužívají a náklady na dopravu nejsou tak vysoké, jak jsem očekával.

Z čísel jasně vidíme, že hypotéza H4 je vyvrácena, jelikož rozdíl podílu dopravy až domů je mezi oběma typy zákazníků pouze 2,9 %. To znamená, že podíl dopravy až domů je u členů programu vyšší pouze o 13,3 %.



**Obrázek 8 - Způsob dopravy objednávek [vlastní zpracování]**

Nyní se dostáváme k hypotéze H5, která se týká rozdílu v používání platebních metod. Předpokládal jsem, že členové programu využívají platbu kartou minimálně dvakrát častěji. Na grafu níže (Obrázek 9) můžeme vidět, že podíl platby kartou předem je u členů programu 44 %, což je skutečně více než dvojnásobek oproti běžným zákazníkům, u kterých tento poměr tvoří 21 %. Navýšení podílu platby kartou předem je na úkor dobírky a platby na místě. Pro firmu ceskyeshop.cz to znamená menší riziko, že si zákazník zásilku nepřeveze, čímž vznikají firmě logistické vícenáklady. Na druhé straně e-shop zaplatí více peněz na transakčních poplatcích, ale nákladovému dopadu v chování zákazníků se budeme věnovat v následujících kapitolách. Závěrem můžeme říci, že hypotéza H5 je potvrzena.

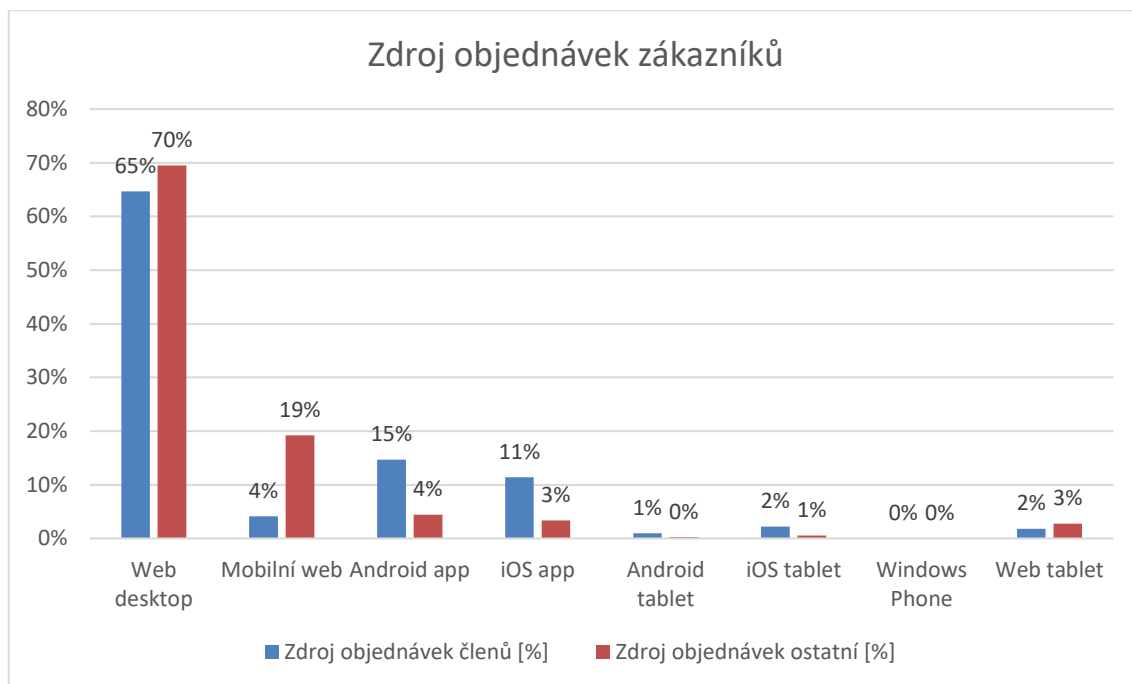


**Obrázek 9 - Platební metody objednávek [vlastní zpracování]**

Další zajímavou složkou chování zákazníků, je používání nativních<sup>16</sup> aplikací. Z interních informací jsem věděl, že obecně provoz na mobilních zařízeních je na vzestupu a za rok 2018 byla přibližně polovina přístupů na stránky ceskyeshop.cz právě z mobilních zařízení. Zajímalo mě tedy, jaký je podíl jednotlivých platforem u dokončených objednávek, přičemž jsem se chtěl zaměřit na využívání nativních aplikací (Android, iOS a Windows Phone).

V hypotéze H6 jsem odhadl, že členové programu využívají aplikace k realizaci objednávek minimálně dvakrát častěji. Na grafu níže (Obrázek 10) pak můžeme vidět, že součet podílů aplikací (Android, iOS, Windows Phone) je u běžných zákazníků 8 %, oproti tomu u členů programu činí tento součet 29 %, což je výrazně více než odhadovaný dvojnásobek a hypotézu H6 můžeme považovat za potvrzenou.

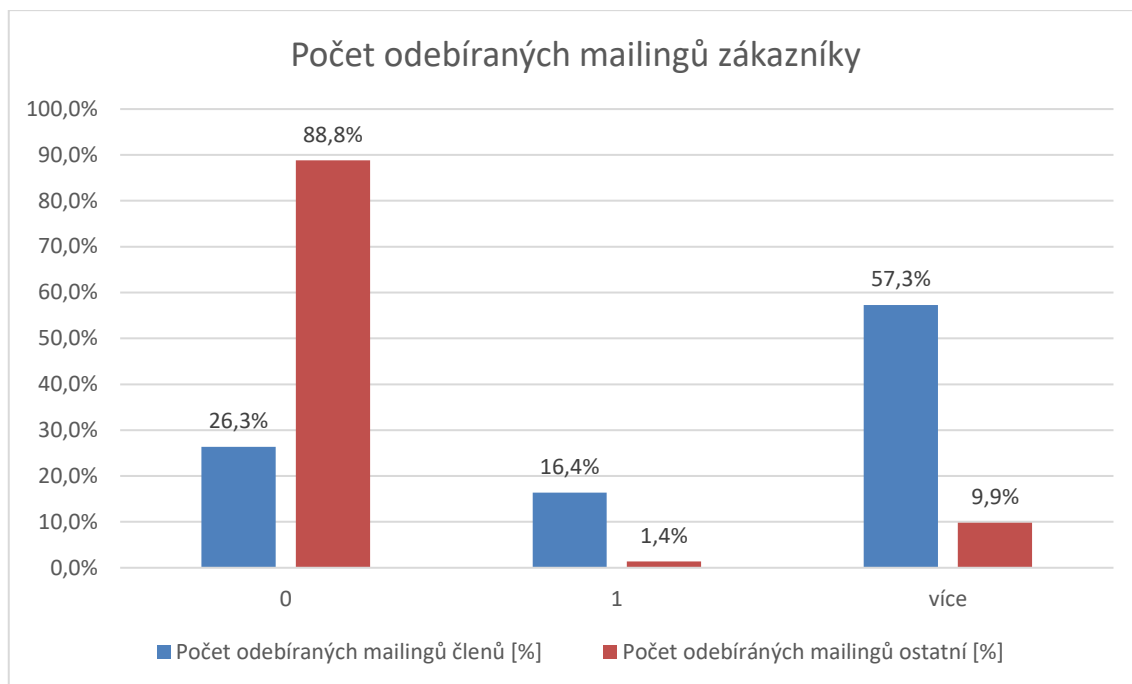
<sup>16</sup> Nativní aplikace – aplikace, která je vytvořená pro konkrétní platformu (např. Android, iOS nebo Windows)



Obrázek 10 - Zdroj objednávek zákazníků [vlastní zpracování]

Předposlední hypotéza nese označení H7 a sleduje odebrání pravidelných mailingů. Na e-shopu ceskyeshop.cz lze odebrat různé typy mailingů, které jsou rozděleny především podle sortimentu, který daného zákazníka zajímá. V hypotéze předpokládám, že zákazníci ve věrnostním programu jsou více nakloněni odběru mailingových akcí. Můj konkrétní odhad byl, že alespoň jeden mailing členové programu odebírají dvakrát častěji než běžní zákazníci.

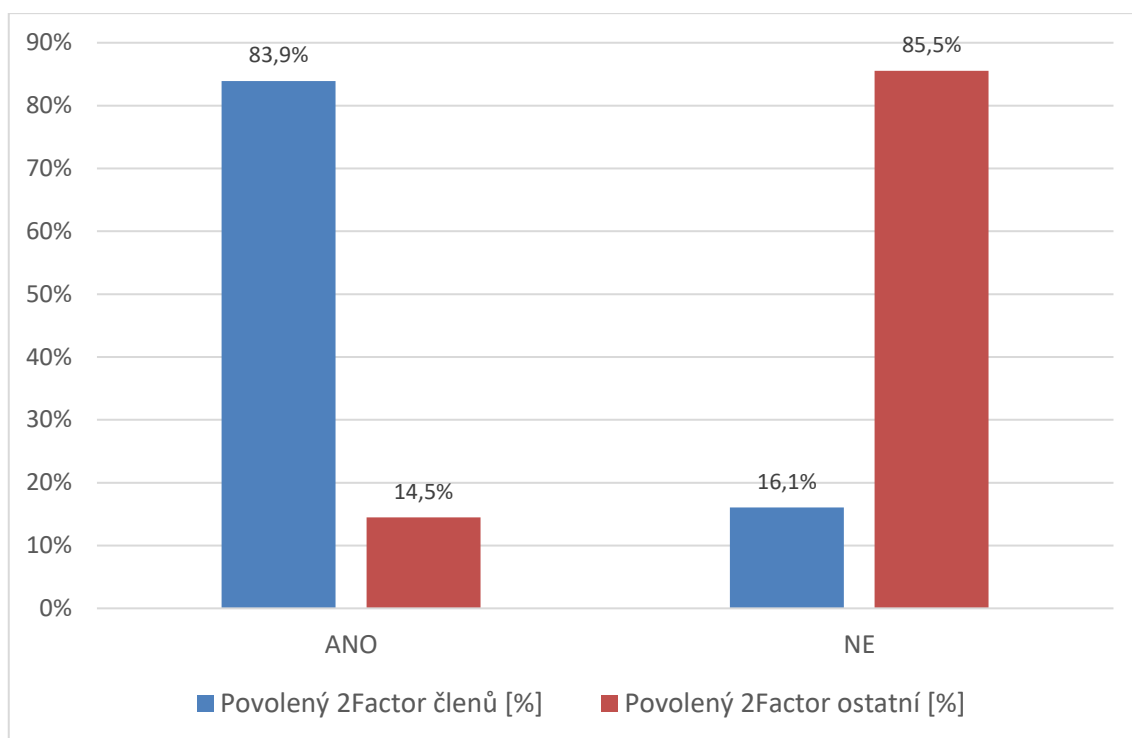
Na grafu níže (Obrázek 11) pak můžeme vidět výsledek. Alespoň jeden mailing odebírá pouze 11,3 % běžných zákazníků a 73,7 % členů programu, což je výrazně více než původně odhadovaný dvojnásobek.



**Obrázek 11 - Počet odebíraných mailingů zákazníky [vlastní zpracování]**

Posledním grafem v této kapitole je srovnání na základě povoleného dvoufázového ověření. V hypotéze H8 jsem předpokládal, že podíl členů s povoleným dvoufázovým ověřením je třikrát větší než podíl u běžných zákazníků.

Reálný rozdíl, který můžeme vidět na následujícím grafu (Obrázek 12), je více než pětinasobný. Skutečnost, že 83,9 % členů programu má povolené dvoufázové ověření, je hodně vysoké číslo. Tím se potvrzuje, že se jedná o zkušené zákazníky na poli online nakupování a váží si svých dat.



Obrázek 12 - Míra povolení dvoufázového ověření zákazníky [vlastní zpracování]

Na závěr této kapitoly si můžeme prohlédnout přehledovou tabulku všech hypotéz (Tabulka 6). Tabulka obsahuje označení hypotézy a její popis, očekávanou průměrnou hodnotu, skutečně zjištěnou hodnotu a informaci, zda byla hypotéza potvrzena či vyvrácena. Správně jsem odhadl odlišnosti v chování zákazníků u šesti z osmi stanovených hypotéz. Důvody, proč jsem chování zákazníků odhadoval u hypotéz H3 a H4 odlišně, jsou popsány výše.



Tabulka 6 - Přehled výsledků hypotéz [vlastní zpracování]

Označení hypotézy	Hypotéza	Předpokládaná hodnota	Skutečná hodnota	Vyhodnocení hypotézy
H1	Zákazníci ve věrnostním programu mají alespoň 2x vyšší obrat než běžní zákazníci.	>200 %	232,38 %	✓
H2	Zákazníci ve věrnostním programu mají alespoň 2x vyšší počet objednávek než běžní zákazníci.	>200 %	208,18 %	✓
H3	Zákazníci ve věrnostním programu mají alespoň 2x nižší cenu průměrné objednávky než běžní zákazníci.	<50 %	110,87 %	X
H4	Zákazníci ve věrnostním programu využívají doručení na určenou adresu přepravní společností alespoň 2x častěji než běžní zákazníci.	>200 %	113,36 %	X
H5	Zákazníci ve věrnostním programu využívají platbu kartou předem alespoň 2x častěji než běžní zákazníci.	>200 %	205,16 %	✓
H6	Zákazníci ve věrnostním programu využívají nativní mobilní aplikace alespoň o 2x častěji než běžní zákazníci.	>200 %	362,5 %	✓
H7	Zákazníci ve věrnostním programu odebírají alespoň jeden pravidelný mailing 2x častěji než běžní zákazníci.	>200 %	658,03 %	✓
H8	Zákazníci ve věrnostním programu mají alespoň 3x častěji povolené dvoufázové ověření než běžní zákazníci.	>300 %	578,62 %	✓

## 6.3. Dopad odlišností v chování na náklady a výnosy e-shopu

V této podkapitole se podíváme na to, jaký dopad mají rozdíly v chování zákazníků, popsané v předchozí kapitole. Zaměříme se tedy na ty oblasti, které při srovnání členů věrnostního programu a běžných zákazníků, vyšly výrazně odlišně a mají přímý ekonomický dopad na e-shop.

### Modelová situace navýšení marže e-shopu s věrnostním programem

V první řadě se zaměříme na jeden z hlavních rozdílů, kterým je obrat zákazníka. Víme, že obrat členů věrnostního programu je vyšší o 232,38 %. Níže si tedy přiblížíme několik modelových situací, kde si názorně ukážeme, o kolik více peněz přinese člen věrnostního programu v marži. Nemohu použít reálná čísla o výši marže a průměrné ceně objednávky z ceskyeshop.cz, proto jsem marži stanovil na 10 % a vyčíslil porovnání pro různé hodnoty průměrné ceny objednávky. Marže e-shopu se odvíjí od nabízeného sortimentu, kde typicky nízké marže můžeme očekávat u elektroniky a vysoké marže například u hraček, knih nebo nábytku.[34]

Pro náš modelový případ jsem zvolil 10 %, jelikož ceskyeshop.cz nabízí široké spektrum zboží a má tedy podobný sortiment jako Alza[35] nebo Mall[36]. Proto jsem zvolil podobnou výši marže, jako mají tyto velké e-shopy.

Tabulka 7 - Nárůst marže u členů programu [vlastní zpracování]

Průměrný měsíční obrat běžného zákazníka [Kč]	Průměrná marže běžného zákazníka [Kč]	Průměrný měsíční obrat člena programu [Kč]	Průměrná marže člena programu [Kč]
2 000	200	4 647,6	464,76
3 000	300	6 971,4	697,14
4 000	400	9 295,2	929,52

Rovnice 1 - Průměrná marže členů věrnostního programu [vlastní zpracování]

$$PMCP = PMOZ * 2,3238 * 0,1$$

Tabulka 8 - Konstanty a proměnné z rovnice 1 [vlastní zpracování]

Označení proměnné/konstanty	Popis proměnné/konstanty
<b>PMCP</b>	<i>Průměrná marže člena věrnostního programu</i>
<b>PMOZ</b>	<i>Průměrný měsíční obrat běžného zákazníka</i>
<b>2,3238</b>	<i>Míra vyššího obratu u členů věrnostního programu</i>
<b>0,1</b>	<i>Stanovená průměrná marže u sortimentu e-shopu</i>

Níže (Tabulka 9) přikládám ještě modelový příklad toho, o kolik se firmě zvýší obrat v závislosti na procentuálním přechodu zákazníků do věrnostního programu. Jedná se pochopitelně pouze o teoretický model, jelikož všichni tito zákazníci se nebudou ve věrnostním programu chovat stejně. Nejprve se podaří zkonvertovat pravděpodobně ty nejvěrnější a největší zákazníky, kteří budou vykazovat vysokou míru loajality, vysoké obraty a časté nákupy. Naopak čím větší procento zákazníků bude členy věrnostního programu, tím budou pravděpodobně ukazatele jako je průměrný obrat klesat. Pro srovnání můžu uvést, že v případě ceskyeshop.cz, jehož data zde používám, se jedná o nízké jednotky procent přítomnosti zákazníků ve věrnostním programu. Za předpokladu, že by s přibývajícím poměrem členů věrnostního programu nedocházelo ke změnám v chování, vypadal by nárůst obratu firmy, v závislosti na obratu a poměru zákazníků ve věrnostním programu, následovně:

Tabulka 9 - Nárůst obratu e-shopu [vlastní zpracování]

Měsíční obrat e-shopu (0%) [Kč]	Měsíční obrat e-shopu (1%) [Kč]	Měsíční obrat e-shopu (5%) [Kč]	Měsíční obrat e-shopu (10%) [Kč]
100 000	101 323,8	106 619	113 238
5 000 000	5 066 190	5 330 950	5 661 900
100 000 000	101 323 800	106 619 000	113 238 000

Rovnice 2 - Měsíční obrat e-shopu [vlastní zpracování]

$$MOEF = MOE * (1 - PCP) + MOE * PCP * 2,3238$$

Tabulka 10 - Konstanty a proměnné z rovnice 2 [vlastní zpracování]

Označení proměnné/konstanty	Popis proměnné/konstanty
<i>MOEF</i>	Výsledný měsíční obrat e-shopu v závislosti na poměru členů věrnostního programu
<i>MOE</i>	Měsíční obrat e-shopu
<i>PCP</i>	Poměr členů věrnostního programu
<b>2,3238</b>	Míra vyššího obratu u členů věrnostního programu

## Modelová situace porovnání logistických nákladů a transakčních poplatků

Další rozdíl v chování zákazníků, který má přímý dopad na hospodaření e-shopu, je výběr platební metody. Členové věrnostního programu výrazně častěji preferují platbu kartou online, což má pro e-shopy své výhody i nevýhody. Hlavní nevýhodou pro e-shop jsou u této metody transakční poplatky. Dle [gopay.com](http://gopay.com)[37] dosahují tyto poplatky 2,06 % u majitelů karty VISA a 2,16 % u majitelů karty MasterCard z celkové hodnoty platby kartou. V obou případech jsou navíc účtovány 3 Kč.

Platbu kartou online preferují členové programu především na úkor platby hotově nebo kartou na místě. U placení na místě je však mnohem vyšší riziko nevyzvednutí zboží nebo jeho vrácení do 14 dnů od zakoupení, na což má každý zákazník ze zákona právo. U e-shopu [ceskyeshop.cz](http://ceskyeshop.cz) dosahuje míra takto vráceného zboží přibližně 12 % u zboží placeného hotově a pouze 0,01 % u zboží placeného online kartou. Tento rozdíl je opravdu obrovský, především když si uvědomíme, že s vráceným zbožím vznikají e-shopu další nemalé logistické náklady.

Opět zde nemohu uvést přesné náklady na takto vrácené či nevyzvednuté zakázky u ceskyeshop.cz, ale řekněme, že by se tato částka mohla pohybovat kolem 30 Kč za balík. Tato částka reprezentuje průměrný náklad e-shopu pouze na dopravení zboží z pobočky zpět na interní sklad a jeho naskladnění.

Na modelové situaci si nyní porovnáme průměrné logistické náklady při vrácení zboží a transakční poplatky. Oba náklady jsou vztaženy k jedné průměrné objednávce, jejíž výše nabývá hodnot 1 500, 3 000 a 4 500 Kč. V první tabulce máme výpočet pro členy věrnostního programu a ve druhé výpočet pro běžného zákazníka.

Tabulka 11 - Logistické a transakční náklady (člen programu) [vlastní zpracování]

Průměrná cena objednávky [Kč]	Transakční poplatek [Kč]	Logistické náklady na vrácení zboží [Kč]	Celkové náklady [Kč]
<b>1 500</b>	17,1588	1,5855	18,7443
<b>3 000</b>	31,3176	1,5855	32,9031
<b>4 500</b>	45,4764	1,5855	47,0619

Tabulka 12 - Logistické a transakční náklady (běžný zákazník) [vlastní zpracování]

Průměrná cena objednávky [Kč]	Transakční poplatek [Kč]	Logistické náklady na vrácení zboží [Kč]	Celkové náklady [Kč]
<b>1 500</b>	9,9012	2,2239	12,1251
<b>3 000</b>	16,8024	2,2239	19,0263
<b>4 500</b>	23,7036	2,2239	25,9275

Rovnice 3 - Transakční poplatek [vlastní zpracování]

$$TP = PCO * 0,0216 * PPK + 3$$

Rovnice 4 - Logistické náklady na vrácení zboží [vlastní zpracování]

$$LN = 30 * PPK * 0,01 + 30 * PPH * 0,12$$

Tabulka 13 - Konstanty a proměnné z rovnic 3 a 4 [vlastní zpracování]

Označení proměnné/konstanty	Popis proměnné/konstanty
<b>TP</b>	<i>Transakční poplatek</i>
<b>PCO</b>	<i>Průměrná cena objednávky</i>
<b>PPK</b>	<i>Poměr platby kartou</i>
<b>PPH</b>	<i>Poměr platby hotově</i>
<b>0,0216</b>	<i>Transakčního poplatku v procentech</i>
<b>3</b>	<i>Absolutní poplatek za transakci v Kč</i>
<b>30</b>	<i>Logistický náklad na vrácené zboží v Kč</i>
<b>0,01</b>	<i>Poměr vrácení zboží u platby kartou</i>
<b>0,12</b>	<i>Poměr vrácení zboží u platby hotově</i>

Na výše uvedených modelových případech můžeme pozorovat, že pro všechny hodnoty průměrné ceny objednávky vychází pro e-shop nižší náklady u běžných zákazníků. Proč tedy většina e-shopů upřednostňuje platbu předem, přestože poplatky za tyto transakce nejsou zanedbatelné? Důvodů pro tuto preferenci mají e-shopy hned několik.

V našem modelovém příkladu jsme sledovali a porovnávali pouze výši nákladů u transakčních poplatků a logistiky. Ve skutečnosti vzniká při vrácení zboží celá řada dalších nákladů. Některé se hůře identifikují, a především těžce kvantifikují. Navíc se tyto náklady budou výrazně lišit e-shop od e-shopu, v závislosti na jeho sortimentu, velikosti, využívaných technologiích, ale především efektivitou logistiky.

Právě v logistice se skrývá celá řada dalších nákladů, než je samotná doprava balíčku zpět na sklad. Veškeré vrácené zboží je potřeba vybalit, zkontrolovat stav vráceného zboží, jeho správné fungování a v neposlední řadě i přítomnost veškerého příslušenství. Dále je občas potřeba zboží přebalit a umístit jej na místo na skladě, čímž nyní zabírá místo jinému zboží, které by mohlo generovat obrát a zisk. Mezi další negativa vráceného zboží patří nutnost jeho označení jako rozbalené v případě, že je na první pohled zjevné, že se nejedná o nové zboží. Takové zboží se však mnohem hůře prodává, z čehož můžou plynout další náklady z měsíců uskladnění. Nesmíme zapomenout ani na zaměstnance na pobočkách, jejichž čas strávený se zákazníkem vracejícím zboží stojí firmu také peníze, a navíc může způsobovat zdržení ostatních čekajících zákazníků. Ovšem tou největší ztrátou pro e-shop je ušlý obrát a marže z neprodaného zboží, což má dopad i na zisk firmy. Pokud uvažujeme opět marži ve

výši 10 %, jedná se o ušlý zisk v rozmezí 150–450 Kč u vráceného zboží, které když vynásobíme 0,12 (míra vrácení zboží do 14 dnů), zcela to změní výsledky tabulek 11 a 12.

### **Dopad ostatních faktorů z testovaných hypotéz**

V této podkapitole bychom měli také zmínit i ostatní faktory, které jsme v předchozí kapitole sledovali a v porovnání chování členů věrnostního programu a běžných zákazníků vyšly výrazně odlišně. Jedná se především o výsledky z hypotéz H6, H7 a H8, neboli rozdíly u členů programu v častějším odebírání mailingů, větším poměru využívání nativních aplikací e-shopu a výrazně vyšším procentem povolených dvoufázových ověřování. Nepochybně všechny tři tyto faktory mají pozitivní dopad na hospodářský výsledek e-shopu, ale zároveň je lze velmi těžko kvantifikovat. Proto jsem se rozhodl nemodelovat zde konkrétní příklady, ale pouze popsat v čem spočívá jejich dopad na náklady e-shopů.

Přesto je jasné, že používání nativních aplikací a povolení zasílání mailingů, jsou dobrými marketingovými kanály. Posílání například slevových akcí přes push notifikace<sup>17</sup> nebo v e-mailovém newsletteru má bezpochyby jistou míru konverze, která generuje obrát a zisk e-shopu. Do jaké míry jednotlivé kanály ovlivňují rozhodování zákazníků a zasloužily se o uskutečnění nákupu zákazníkem, je velmi složité téma, kterým se v této diplomové práci nebudu zabývat. Z konzultací s marketingovým oddělením e-shopu ceskyeshop.cz jsem zjistil, že veškerá marketingová komunikace nese částečný podíl na rozhodnutí zákazníka nakoupit. Z pravidla se o dokončení nákupu nezaslouží ze sta procent poslední marketingová komunikace před nákupem, přesto se takto vypočítává efektivita marketingové komunikace v celé řadě firem. V ceskyeshop.cz dochází k rozpočítávání obrátu z dokončeného nákupu mezi několik posledních marketingových komunikací, které si zákazník zobrazil. Jedná se o interní know-how, které je realizováno sofistikovaným algoritmem.

---

<sup>17</sup> Push notifikace – krátká oznámení, která se zobrazují na obrazovce telefonu nebo počítače

Na závěr ještě zmíním možné pozitivní dopady na náklady firmy u povoleného dvoufázového ověřování. Tato funkce slouží především k zabezpečení účtů zákazníků a zamezení nepovolených přístupů na jejich účty. Z ukradených účtů hrozí hned několik rizik, jako je vytvoření nevyžádaných objednávek, ukradení osobních údajů a zamezení přístupu na účet za pomoci změny hesla či smazání uživatelského účtu. Všechny tyto problémy by zákazník následně řešil s callcentrem daného e-shopu. Proto můžeme předpokládat, že vyšší míra povolení dvoufázového ověřování vede ke snížení dotazů či požadavků na toto oddělení, což znamená i jeho nižší náklady.



## 7. Možnosti rozšíření existujícího věrnostního programu

Tato kapitola je poslední v rámci praktické části, která se věnuje spolupráci s ceskyeshop.cz a práci s daty, ke kterým jsem získal přístup. V předchozích kapitolách se mi podařilo vytěžit potřebná data, zanalyzovat je, vizualizovat, porovnat rozdíly v chování zákazníků, a nakonec i vyčíslit a modelovat dopady na náklady e-shopu. Na základě těchto nových informací jsem sepsal několik doporučení pro ceskyeshop.cz, jak dále pracovat s jejich věrnostním programem a jak ho případně vylepšit.

Pro další rozvoj je nezbytné definovat dlouhodobou strategii a stanovit cíle věrnostního programu. Jedná se o opěrný bod, na základě kterého je možné později jednotlivé akční kroky validovat a jednoznačně rozhodnout, zda daná akce či změna posouvá program k naplnění stanovených cílů a zda je v souladu s nastavenou strategií. Aktuálně je jediným opěrným bodem požadavek vedení firmy, aby fungování věrnostního programu nebylo pro firmu ztrátové, což může být velmi omezující. Velká spousta věrnostních programů je sama o sobě ztrátová. Jedním příkladem za všechny může být všem dobře známý Amazon Prime, jehož náklady na dopravu převýšily příjmy za dopravu o 7,2 miliardy dolarů[38]. S růstem obrátu firmy roste i počet objednávek a tím se zvětšuje rozdíl v dopravném a ztráty se prohlubují. Jedním z hlavních důvodů je právě jejich Amazon Prime, který nabízí zdarma dopravu do dvou dnů.

Přesto se za ty roky provozu Amazon Prime ukázalo, že tento model funguje skvěle a Amazonu se vyplácí. Je to z toho důvodu, že členové Amazon Prime výrazně častěji nakupují a za vyšší částky, jsou loajální a program pomáhá firmě růst. Přidanou hodnotou je tedy velké množství objednávek, které by bez Amazon Prime nikdy nevznikly a marže z těchto objednávek bohatě pokryje zmíněnou ztrátu v dopravném. Z těchto důvodů doporučuji přehodnotit podmínku nezápornosti rozdílu provozních výnosů a nákladů, případně započítat do této bilance i budoucí výnosy plynoucí z udržení loajality zákazníků. K tomu nám může dobře posloužit CLV (Customer Lifetime Value), kterou jsme si již představili v teoretické části této práce včetně toho,

jak se dá spočítat a k čemu slouží. Zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o diskontovanou marži z budoucích nákupů zákazníka.

Pomocí CLV lze doplnit bilanci věrnostního programu o budoucí výnosy a přesněji rozhodnout, zda a do jaké míry se nám věrnostní program vyplácí. Stačí znát hodnoty CLV pro běžného zákazníka, člena věrnostního programu a průměrnou dobu setrvání ve věrnostním programu. Pokud si tedy zákazník zaplatí členství, musíme k poplatkům, které zákazník zaplatil, přičíst aditivní CLV, dle následujícího vzorce:

**Rovnice 5 - Aditivní CLV [vlastní zpracování]**

$$\text{Aditivní CLV} = (CLV_{cp} - CLV_{bz}) * t$$

**Tabulka 14 - Proměnné z rovnice 5 [vlastní zpracování]**

Označení proměnné/konstanty	Popis proměnné/konstanty
<b>CLV<sub>cp</sub></b>	CLV člena programu
<b>CLV<sub>bz</sub></b>	CLV běžného zákazníka
<b>t</b>	Průměrná doba setrvání ve věrnostním programu

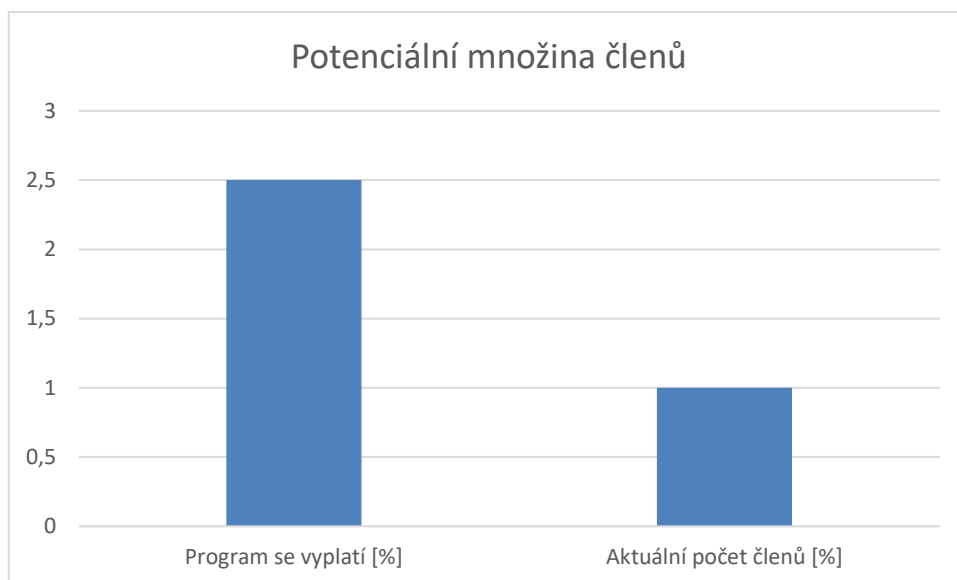
Důvod, proč nemůžeme využít čistě CLV<sub>cp</sub> spočívá v tom, že dle dat ceskyeshop.cz pochází až na výjimky všichni členové věrnostního programu z řad běžných zákazníků a nejedná se o zákazníky zcela nové. Výsledné aditivní CLV nám vlastně říká, kolik peněz můžeme investovat do získání nového člena věrnostního programu tak, aby tato akvizice nebyla pro firmu ztrátová. To nám může značně pomoci při validaci plánovaných akčních kroků ve věrnostním programu.

Mezi mé doporučení jsem zařadil také používání věrnostního programu jako marketingového nástroje. O tom, že by měl fungovat k udržování loajality zákazníků a odměňovat ty, kteří u e-shopu hodně nakupují, jsme si již v této práci řekli několikrát. Existují však i odlišné přístupy. Můžeme členstvím odměnit skupinu zákazníků, kteří u nás v minulosti nakoupili, ale již delší dobu zde nenakupují, a to ani v době největších nákupních sezón, jako je například období adventu. Dočasné poskytnutí všech benefitů, může být impuls, který tyto zákazníky přiměje k nákupu. Část z těchto zákazníků pravděpodobně zůstane ve věrnostním programu i nadále, případně budou pokračovat v dalších nákupech jako běžní zákazníci. Ideální pro otestování tohoto nástroje je tzv. A/B test, který jsme si již přiblížili v teoretické části práce. Výsledky

tohoto A/B testu můžeme poté porovnat se standardními nástroji marketingu k akvizici nových zákazníků nebo podpoření frekvence jejich nákupů.

S A/B testy souvisí i mé další doporučení, kterým je jejich častější využívání pro testování nových funkcí e-shopu, služeb nebo sortimentu. Členové věrnostního programu jsou specifickou skupinou, která je pro A/B testování výrazně vhodnější než běžná náhodná skupina zákazníků. Tato skupina se nebrání změnám, je mnohem více otevřena komunikaci s e-shopem a častěji podává zpětnou vazbu.

Předposlední doporučení se týká přidání variant věrnostního programu. Mezi hlavní důvody patří to, že věrnostní program ceskyeshop.cz se řadí na trhu mezi ty dražší. Při přibližném výpočtu potenciální množiny zákazníků, kterým se takto nastavený věrnostní program vyplatil, jsem získal následující graf (Obrázek 13).



Obrázek 13 - Potenciální množina členů věrnostního programu [vlastní zpracování]

Množina zákazníků, kterým se členství vyplatí, jsem určil na základě splnění následující nerovnice. Jde tedy pouze o přibližný odhad, jelikož záleží na konkrétních preferencích ve způsobu dopravy daného zákazníka.

#### Rovnice 6 - Potenciální množina věrnostního programu [vlastní zpracování]

$$PPm < PCD * P Om$$

Tabulka 15 - Proměnné z rovnice 6 [vlastní zpracování]

Označení proměnné/konstanty	Popis proměnné/konstanty
<i>PPm</i>	<i>Pravidelný platba (za členství) za měsíc</i>
<i>PCD</i>	<i>Průměrná ceny dopravy</i>
<i>P Om</i>	<i>Průměrný měsíční počet objednávek daného zákazníka</i>

Z grafu můžeme pozorovat, že potenciál takto nastaveného věrnostního programu se pohybuje pouze kolem 2 % celkového počtu zákazníků, což je velmi málo. Pro tuto situaci existují dvě možná řešení. První možností je přepracovat benefity věrnostního programu a snížit cenu tak, aby jeho podmínky již byly výhodné pro větší procento zákazníků. Já jsem však ceskyeshop.cz doporučil, aby vytvořili další variantu či varianty jejich věrnostního programu s nižším počtem benefitů, nebo jinými omezeními. Tyto změny pomohou snížit cenu věrnostního programu a přiblíží ho většímu množství zákazníků.

V této práci jsme již zmínili, že doprava zdarma patří mezi hlavní náklady věrnostních programů, včetně toho u ceskyeshop.cz. Proto se domnívám, že neefektivnějším způsobem pro redukci ceny členství, je omezení tohoto benefitu. E-shop může zvolit cestu snížení počtu doprav zdarma, případně omezit způsoby dopravy. Doprava na pobočky nebo do odběrných míst jsou pro firmu výrazně levnější než využívání dopravních společností. Pochopitelně se dají oba přístupy zkombinovat a omezit, jak počet, tak i způsoby dopravy.

Posledním doporučením pro ceskyeshop.cz je podporovat zákazníky v chování, které je pro e-shop výhodné, a to jak u členů věrnostního programu, tak i u běžných zákazníků. Pokud jsme si například v předchozí kapitole ukázali, že je výhodné pro e-shop, aby zákazníci platili kartou předem, měl by obchod toto chování podpořit. Jednou z možností je poskytnout slevu na další nákup, poskytnout levnější dopravu, prodloužit o pár dní členství v programu nebo přibalení drobného dárku k nákupu, možností je velké množství.

## 8. Závěr

Věrnostní programy se ukázaly jako velmi zajímavé a komplexní téma, které nelze celé obsáhnout v rámci diplomové práce. Přesto se povedlo splnit všechny stanovené cíle z úvodní kapitoly, a to jak pro teoretickou, tak i praktickou část práce. V každém případě téma splnilo má očekávání, jelikož jsem si rozšířil obzory a uvědomil velké množství souvislostí a zajímavostí souvisejících s věrnostními programy. Potvrdila se náročnost zpracování dat, která zabrala desítky hodin, ale výsledky této analýzy jsem poté využil i v rámci své práce.

V první části bylo podrobně popsáno, co je to věrnostní program a jak funguje. Zároveň byly definovány související pojmy, které souvisí s věrnostními programy, nebo je jejich znalost potřebná ke správnému pochopení následujících kapitol. Druhá část se zaměřila především na práci s daty od firmy ceskyeshop.cz. Nejvíce práce bylo především v začátcích, kdy jsem se musel v databázi zorientovat, identifikovat přínosné tabulky a vytvořit SQL dotazy, které jsem vytvářel zvlášť pro členy věrnostního programu a zvlášť pro běžné zákazníky. Poté jsem dle plánovaného postupu data vizualizoval a zpracoval závěry ohledně rozdílnosti chování běžných zákazníků a členů věrnostních programů. Na závěr celé práce jsem sepsal sadu doporučení pro firmu ceskyeshop.cz na základě výstupů z analýzy jejich dat.

Jsem velmi rád za spolupráci s e-shopem ceskyeshop.cz, která proběhla bezproblémově a poskytla mi přístup k jejich databázi. Přesto, že jsem zde nemohl veškerá přesná čísla a závěry zveřejnit, vidím v těchto datech hlavní přidanou hodnotu mé diplomové práce a pro čtenáře jednoznačně přidávají na realističnosti závěrů praktické části.

Závěrem mohu shrnout, že tato diplomová práce může dobře posloužit čtenáři jako úvod do problematiky věrnostních programů, čím se zabývají a jak fungují. Velký přínos vnímám pro začínající e-shopy, které plánují implementaci věrnostního programu a zvažují jakou formu použít, nebo kde začít. Se závěry praktické části a sadou doporučení může ceskyeshop.cz dále pracovat a je pouze na nich, jak s nimi naloží. Zapomenout nesmím ani na přínos pro mou osobu, jelikož práce rozšířila mé teoretické znalosti a na výsledky praktické části mohu navázat v pracovním životě.

## Použitá literatura

- [1] "Managementmania - 4P." [Online]. Available: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>. [Accessed: 01-Nov-2018].
- [2] "Managementmania - marketing." [Online]. Available: <https://managementmania.com/cs/marketing>. [Accessed: 01-Nov-2018].
- [3] "AMA - Marketing." [Online]. Available: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. [Accessed: 01-Dec-2018].
- [4] "Kotlermanagement - marketing." [Online]. Available: 1.12.2018. [Accessed: 03-Mar-2018].
- [5] "Gdpr.cz." [Online]. Available: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>. [Accessed: 20-Oct-2018].
- [6] "Managementmania - databázový marketing." [Online]. Available: <https://managementmania.com/cs/databazovy-marketing-database-marketing>. [Accessed: 20-Oct-2018].
- [7] "Ngdata - database marketing." [Online]. Available: <https://www.ngdata.com/what-is-database-marketing/>. [Accessed: 20-Oct-2018].
- [8] A. M. Hughes, *Praise for The Customer Loyalty Solution*. MCGRAW HILL BOOK Company, 2000.
- [9] "Managementmania - CRM," 2018. [Online]. Available: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>. [Accessed: 04-Jan-2019].
- [10] "Investopedia - loyalty program." [Online]. Available: <https://www.investopedia.com/terms/l/loyalty-program.asp>. [Accessed: 22-Oct-2018].
- [11] A. Sheehan, "Shopify - customer loyalty program," 2016. [Online]. Available: <https://www.shopify.com/retail/customer-loyalty-program-why-retailers-need-one-and-how-to-build-one-of-your-own>. [Accessed: 05-Jan-2019].
- [12] V. Matula, "Vladimirmatula - Věrnostní programy, věrnostní kluby a karty," 2015. [Online]. Available: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/vernostni-programy/>. [Accessed: 05-Jan-2019].
- [13] "Managementmania - hodnota vztahu se zákazníkem." [Online]. Available: <https://managementmania.com/cs/hodnota-vztahu-se-zakaznikem-ltv-customer-lifetime-value>. [Accessed: 30-Apr-2019].
- [14] "Adaptic - Customer lifetime value." [Online]. Available: <https://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/customer-lifetime-value/>. [Accessed: 30-Apr-2019].
- [15] "VWO - A/B testing." [Online]. Available: <https://vwo.com/ab-testing/>. [Accessed: 30-Apr-2019].
- [16] "Optimizely - A/B testing." [Online]. Available:

- <https://www.optimizely.com/optimization-glossary/ab-testing/>. [Accessed: 30-Apr-2019].
- [17] "Marketingland - customer loaylty history." [Online]. Available: <https://marketingland.com/brief-history-customer-loyalty-223310>. [Accessed: 01-Dec-2018].
- [18] "Blog.smile.io - history of loyalty programs." [Online]. Available: <https://blog.smile.io/a-history-of-loyalty-programs>. [Accessed: 01-Dec-2018].
- [19] "Mergado - vývoj CZ a SK ecommerce 2017." [Online]. Available: <https://www.mergado.cz/srovnani-cz-a-sk-ecommerce-2017>. [Accessed: 15-Dec-2017].
- [20] "Invespcro - Customer acquisition and retention." [Online]. Available: <https://www.invespcro.com/blog/customer-acquisition-retention/>. [Accessed: 15-Dec-2018].
- [21] "Technologyadvice - Why Customers Participate in Loyalty Programs." [Online]. Available: <https://technologyadvice.com/blog/marketing/why-customers-participate-loyalty-programs/>. [Accessed: 15-Dec-2018].
- [22] "Invespcro - Customer Loyalty Programs." [Online]. Available: <https://www.invespcro.com/blog/customer-loyalty-programs/>. [Accessed: 15-Dec-2018].
- [23] "Azpiral - 4 Customer motivators." [Online]. Available: <https://www.azpiral.com/4-customer-motivators/>. [Accessed: 16-Dec-2018].
- [24] "Optinmonster - Clever FOMO Marketing Examples to Boost Your Sales." [Online]. Available: <https://optinmonster.com/fomo-marketing-examples-to-boost-sales/>. [Accessed: 04-Jan-2019].
- [25] A. S. Dick, "Alan S. Dick - Customer Loyalty Toward an Integrated Conceptual Framework," *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 22, pp. 99–113, 1994.
- [26] "Driving retention - Four Types of Loyalty." [Online]. Available: <http://www.drivingretention.com/types-loyalty/>.
- [27] "Peak.cz - česká e-commerce." [Online]. Available: <https://www.peak.cz/ceska-e-commerce-stale-roste-vladne-petice-obrich-e-shopu/>. [Accessed: 01-Nov-2018].
- [28] "Notino - slevové kupóny." [Online]. Available: <https://www.notino.cz/slevove-kupony-a-kody-notino/>. [Accessed: 30-Nov-2018].
- [29] "Alza Premium." [Online]. Available: [www.alza.cz/alzapremium](http://www.alza.cz/alzapremium). [Accessed: 11-Nov-2018].
- [30] "Alza Premium Deals." [Online]. Available: [www.alza.cz/alzapremium-deals](http://www.alza.cz/alzapremium-deals). [Accessed: 11-Nov-2018].
- [31] "MALL.CZ Plus." [Online]. Available: <https://www.mall.cz/mallcz-plus>. [Accessed: 11-Nov-2018].
- [32] "CZC - Bonus klub." [Online]. Available: <https://www.czc.cz/ziskani-a-uplatneni-bodu-bonus-klub/clanek>. [Accessed: 30-Nov-2018].

- [33] “Kasa - VIP.” [Online]. Available: <https://www.kasa.cz/vip/>. [Accessed: 30-Nov-2018].
- [34] “Magazín spotřebitele - marže obchodů.” [Online]. Available: <http://magazinspotrebitele.cz/marze-obchod/>. [Accessed: 26-Apr-2019].
- [35] “Kde nakupujete - marže obchodů.” [Online]. Available: <http://www.kde-nakupujete.cz/2012/08/27/vite-jake-jsou-marze-obchodu-kde-nakupujete-vy/>. [Accessed: 16-Mar-2019].
- [36] “Lupa.cz - Marže Mall.” [Online]. Available: <https://www.lupa.cz/clanky/marek-liska-mall-cz-nase-prumerna-marze-je-10-plenky-ji-maji-vetsi-nez-elektro/>. [Accessed: 14-Mar-2019].
- [37] “Gopay - poplatek při platbě kartou,” 2019. [Online]. Available: <https://help.gopay.com/cs/tema/podminky-a-ceny/aktualni-podminky/z-ceho-se-sklada-poplatek-pri-platbe-kartou>. [Accessed: 19-Mar-2019].
- [38] “Outvio - Amazon is losing money on shipping.” [Online]. Available: <https://outvio.com/amazon-deliberately-losing-money-shipping/>. [Accessed: 20-Mar-2019].



## Seznam obrázků

Obrázek 1 - vývoj CZ e-shopů v roce 2017 [19].....	23
Obrázek 2 - vývoj SK e-shopů v roce 2017 [19].....	23
Obrázek 3 - Obrat českých e-shopů za rok 2016 [27] .....	31
Obrázek 4 - Průměrný měsíční obrat zákazníků [vlastní zpracování] .....	40
Obrázek 5 - Počet členů ve věrnostním programu [vlastní zpracování] .....	41
Obrázek 6 - Průměrný počet objednávek zákazníků [vlastní zpracování].....	42
Obrázek 7 - Průměrná cena objednávky zákazníků [vlastní zpracování] .....	43
Obrázek 8 - Způsob dopravy objednávek [vlastní zpracování] .....	44
Obrázek 9 - Platební metody objednávek [vlastní zpracování].....	45
Obrázek 10 - Zdroj objednávek zákazníků [vlastní zpracování] .....	46
Obrázek 11 - Počet odebíraných mailingů zákazníky [vlastní zpracování].....	47
Obrázek 12 - Míra povolení dvoufázového ověření zákazníky [vlastní zpracování] .....	48
Obrázek 13 - Potenciální množina členů věrnostního programu [vlastní zpracování] .....	59

## Seznam rovnic

Rovnice 1 - Průměrná marže členů věrnostního programu [vlastní zpracování].....	51
Rovnice 2 - Měsíční obrat e-shopu [vlastní zpracování] .....	52
Rovnice 3 - Transakční poplatek [vlastní zpracování] .....	53
Rovnice 4 - Logistické náklady na vrácení zboží [vlastní zpracování].....	53
Rovnice 5 - Aditivní CLV [vlastní zpracování] .....	58
Rovnice 6 - Potenciální množina věrnostního programu [vlastní zpracování].....	60

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Typy zákaznické věrnosti [vlastní zpracování] .....	28
Tabulka 2 - Největší e-shopy v CZ/SK a jejich věrnostní programy [vlastní zpracování].....	31
Tabulka 3 - Přehled benefitů v reálných věrnostních programech [vlastní zpracování].....	35
Tabulka 4 - Seznam kritérií a hypotéz [vlastní zpracování] .....	37
Tabulka 5 - Seznam kritérií a hypotéz 2 [vlastní zpracování] .....	38
Tabulka 6 - Přehled výsledků hypotéz [vlastní zpracování] .....	49
Tabulka 7 - Nárůst marže u členů programu [vlastní zpracování] .....	51
Tabulka 8 - Konstanty a proměnné z rovnice 1 [vlastní zpracování] .....	51
Tabulka 9 - Nárůst obrátu e-shopu [vlastní zpracování] .....	52
Tabulka 10 - Konstanty a proměnné z rovnice 2 [vlastní zpracování] .....	52
Tabulka 11 - Logistické a transakční náklady (člen programu) [vlastní zpracování] .....	53
Tabulka 12 - Logistické a transakční náklady (běžný zákazník) [vlastní zpracování].....	53
Tabulka 13 - Konstanty a proměnné z rovnic 3 a 4 [vlastní zpracování].....	54
Tabulka 14 - Proměnné z rovnice 5 [vlastní zpracování].....	58
Tabulka 15 - Proměnné z rovnice 6 [vlastní zpracování].....	60

## Příloha 1 - Slovníček pojmů

Název pojmu	Význam pojmu
<b>Achievement</b>	úspěch
<b>Big Data</b>	obrovský objem strukturovaných i nestrukturovaných dat
<b>Cashback</b>	Získání části peněz z nákupu zpět
<b>Cash flow (peněžní tok)</b>	rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních toků za určité období
<b>Cross-promotion</b>	Marketingová podpora dvou a více produktů nebo služeb, která je poskytována vzájemně a cílové skupiny spotřebitelů se prolínají
<b>Cross-selling</b>	obchodní technika, kdy je zákazníkovi nabídnuto související zboží, které je obvykle nabízeno se slevou
<b>Databázový marketing</b>	Marketing založený na využití a vytěžování databází potenciálních nebo stávajících zákazníků
<b>Databázový marketing</b>	marketing založený na využití a vytěžování databází potenciálních nebo stávajících zákazníků
<b>Dvoufázové ověření</b>	proces, který zahrnuje dva nezávislé způsoby ověření totožnosti uživatele
<b>E-commerce</b>	forma obchodování s realizací obchodních transakcí přes internet a další el. prostředky
<b>Gamifikace</b>	zvyšování zájmu zákazníků pomocí užívání herních prostředků a designů
<b>Konverze</b>	situace, kdy uživatel webových stránek vykoná požadovanou akci (např. registrace, nákup)
<b>Konverzní poměr</b>	míra konverze
<b>Lovebrand (Lovemark)</b>	značka, která dosáhla skutečné loajality zákazníků
<b>Mailing (emailing, e-mailing)</b>	email marketing neboli hromadné rozesílání e-mailových zpráv

Název pojmu	Význam pojmu
<b>Nativní aplikace</b>	Aplikace vytvořená pro konkrétní platformu (např. Android, iOS nebo Windows)
<b>Progress bar</b>	indikátor průběhu (pokroku)
<b>Push notifikace</b>	krátká oznámení zobrazující se na obrazovce telefonu nebo počítače
<b>Read-only</b>	přístup k databázi, ve kterém lze data pouze zobrazit. Nelze záznamy měnit či přidávat
<b>Up-selling</b>	obchodní technika, kdy je zákazník pobízen ke koupi dražší varianty zboží nebo služby
<b>Věrnostní program</b>	marketingová strategie, která stimuluje zákazníky pomocí slev a odměn, aby pokračovali v nakupování nebo využívání služeb dané firmy