



Złożenie pracy online:  
2025-10-01 07:19:07  
Kod pracy:  
47439/49771/CloudA

Magdalena Siuda Malicki  
(nr albumu: 33750 )

Praca magisterska

# **Zarządzanie sprzedażą i marketingiem dóbr luksusowych w branży kosmetycznej: analiza porównawcza strategii stosowanych na rynku polskim i wybranych rynkach międzynarodowych**

## **Sales and Marketing Management of Luxury Goods in the Cosmetics Industry: A Comparative Analysis of Strategies Applied in the Polish and Selected International Markets**

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie biznesem międzynarodowym, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie projektami

Promotor: dr Sebastian Zupok

Pragnę serdecznie podziękować mojemu promotorowi, Panu dr Sebastianowi Zupokowi, za cenne wskazówki, wsparcie merytoryczne oraz życzliwe prowadzenie mnie przez cały proces przygotowywania niniejszej pracy.



Szczególne wyrazy wdzięczności kieruję również do mojej rodziny i przyjaciół za cierpliwość, rozumiałość, motywację oraz nieocenione wsparcie, które towarzyszyło mi na każdym etapie realizacji tego przedsięwzięcia.

## Streszczenie

Praca magisterska koncentruje się na problematyce zarządzania sprzedażą i marketingiem dóbr luksusowych w sektorze kosmetycznym, ze szczególnym uwzględnieniem porównania rynku polskiego z wybranymi rynkami międzynarodowymi – Francji, Hiszpanii i Włoch. Głównym celem badawczym było zidentyfikowanie strategii stosowanych przez przedsiębiorstwa kosmetyczne oraz ocena ich skuteczności w kontekście adaptacji do lokalnych uwarunkowań rynkowych. Badania empiryczne zostały przeprowadzone metodą ankiety ilościowej wśród przedstawicieli gabinetów kosmetycznych i klinik medycyny estetycznej, co pozwoliło na uchwycenie praktycznej perspektywy segmentu B2B. Wyniki badań wykazały, że kluczowe znaczenie na rynku dóbr luksusowych mają personalizacja oferty, rozwój innowacyjnych rozwiązań produktowych oraz spójne strategie komunikacji dostosowane do specyfiki kulturowej. Otrzymane dane wskazują również na rosnącą rolę digitalizacji i e-commerce w budowaniu przewagi konkurencyjnej, a także na konieczność większej transparentności i etycznych praktyk biznesowych. Sformułowane wnioski podkreślają znaczenie przenoszenia sprawdzonych rozwiązań z rynków międzynarodowych na grunt polski, przy jednoczesnym uwzględnianiu lokalnych preferencji konsumentów i specyfiki branży.

## Słowa kluczowe

dobry luksus, branża luksusowych kosmetyków, medycyna estetyczna, sprzedaż, marketing, dystrybucja, strategie zarządzania, rynek polski, rynki międzynarodowe



## Abstract

This master's thesis focuses on the management of sales and marketing of luxury goods in the cosmetics industry, with particular emphasis on comparing the Polish market with selected international markets, namely France, Spain, and Italy. The main research objective was to identify strategies applied by cosmetic companies and to assess their effectiveness in terms of adaptation to local market conditions. The empirical study was conducted through a quantitative survey among representatives of beauty salons and aesthetic medicine clinics, which provided valuable insights into the B2B segment. The findings revealed that personalization of the offer, the development of innovative product solutions, and consistent communication strategies tailored to cultural contexts play a decisive role in the luxury market. The results also highlight the growing importance of digitalization and e-commerce in building competitive advantage, as well as the increasing need for transparency and ethical business practices. The conclusions stress the necessity of adapting proven international solutions to the Polish context, while considering local consumer preferences and the specific features of the cosmetic and aesthetic medicine industry.

## Keywords

luxury goods, luxury cosmetics industry, aesthetic medicine, sales, marketing, distribution, management strategies, Polish market, international markets



## Spis treści

<b>Wstęp .....</b>	<b>4</b>
<b>ROZDZIAŁ I Pojęcie i charakterystyka dóbr luksusowych oraz ich znaczenie w branży kosmetycznej i medycynie estetycznej .....</b>	<b>8</b>
1.1. Definicje luksusu – historyczny i współczesny kontekst .....	8
1.2. Kluczowe cechy dóbr luksusowych.....	10
1.2.1. Rzadkość i prestiż.....	11
1.2.2. Jakość i unikalność .....	12
1.2.3. Wartość symboliczna i emocjonalna .....	14
1.3. Psychologia konsumpcji dóbr luksusowych.....	15
1.3.1. Motywacje klientów do zakupu dóbr luksusowych.....	16
1.3.2. Rola aspiracji społecznych i statusu .....	18
1.4. Trendy w sektorze dóbr luksusowych – globalne i regionalne perspektywy .....	19
1.5. Branża dóbr luksusowych w kosmetyce i medycynie estetycznej .....	22
1.5.1. Specyfika rynku dóbr luksusowych w kosmetyce.....	24
1.5.2. Kluczowi gracze na rynku globalnym i lokalnym.....	26
1.5.3. Rola segmentacji klientów w branży kosmetycznej .....	29
1.5.3.1. Klienci B2B: gabinety kosmetyczne i medycyny estetycznej.....	31
1.5.3.2. Klienci B2C: konsumenci końcowi .....	33
1.5.4. Ewolucja preferencji konsumentów luksusowych dermokosmetyków .....	35
<b>ROZDZIAŁ II Zarządzanie sprzedażą i marketing dóbr luksusowych .....</b>	<b>37</b>
2.1. Teoretyczne podstawy zarządzania sprzedażą i marketingiem dóbr luksusowych .....	37
2.1.1. Zarządzanie międzynarodowe a adaptacja lokalna.....	41
2.1.2. Marketing międzykulturowy – teoria i zastosowanie.....	43
2.1.3. Strategie budowania wizerunku luksusowej marki .....	46
2.1.3.1. Storytelling i narracja prestiżu.....	48
2.1.3.2. Wpływ technologii na komunikację marki.....	50



2.2. Kanały dystrybucji i strategie marketingowe w branży dóbr luksusowych .....	52
2.2.1. Kanały dystrybucji dóbr luksusowych – globalne i lokalne różnice .....	54
2.2.2. Narzędzia marketingowe w sprzedaży produktów luksusowych .....	57
2.2.2.1. Kampanie reklamowe a budowanie prestiżu .....	59
2.2.2.2. Media społecznościowe i influencer marketing .....	60
2.2.2.3. Eventy luksusowe i działania PR.....	61
2.2.3. Rola personalizacji w strategiach marketingowych .....	63
2.3. Zarządzanie sprzedażą i marketingiem luksusowych kosmetyków w Polsce .....	65
2.3.1. Specyfika zarządzania sprzedażą w Polsce .....	66
2.3.2. Strategie marketingowe dostosowane do polskich warunków .....	69
2.3.3. Rola innowacji w zarządzaniu na rynku polskim .....	70
2.4. Porównanie strategii rynkowych w Polsce i na wybranych rynkach międzynarodowych .....	72
2.4.1. Specyfika rynku polskiego w kontekście dóbr luksusowych .....	73
2.4.2. Liderzy rynku kosmetycznego – Francja, Hiszpania, Włochy .....	74
2.4.3. Kluczowe różnice w dystrybucji i marketingu .....	75
2.4.4. Preferencje klientów B2B i B2C w Polsce i za granicą.....	78
<b>Rozdział III Analiza rynku oraz wyniki badań dotyczące sprzedaży i marketingu luksusowych kosmetyków w relacjach B2B .....</b>	<b>80</b>
3.1. Metodologia i przebieg badań własnych .....	80
3.1.1. Cele i zakres badań .....	80
3.1.1.1. Główne pytania badawcze .....	81
3.1.1.2. Hipotezy badawcze.....	83
3.1.2. Charakterystyka metod badawczych .....	84
3.1.2.1. Badania ilościowe – ankiety .....	85
3.1.3. Dobór próby badawczej – profile respondentów oraz charakterystyka próby badawczej .....	86
3.1.4. Narzędzia badawcze i sposoby zbierania danych.....	89



3.1.4.1. Ankiety online – struktura pytań i sposób dystrybucji .....	90
3.1.5. Ograniczenia badawcze i potencjalne źródła błędów .....	91
3.2. Wyniki badań i ich interpretacja.....	92
3.2.1. Preferencje i oczekiwania klientów B2B.....	138
3.2.1.1. Kryteria wyboru marek luksusowych.....	138
3.2.1.2. Kanały zakupu, selektywność dystrybucji i modele współpracy B2B .....	139
3.2.1.3. Ocena narzędzi marketingowych i działań wspierających .....	140
3.2.2. Analiza statystyczna zależności oraz kluczowe wnioski.....	142
3.3. Rekomendacje dla firm kosmetycznych.....	145
3.3.1. Dostosowanie strategii sprzedaży i marketingu do polskich warunków .....	146
3.3.2. Najlepsze praktyki z rynków międzynarodowych.....	147
3.3.3. Propozycje innowacji dla polskiego rynku.....	149
<b>Podsumowanie .....</b>	<b>151</b>
Bibliografia.....	153
Spis tabel.....	158
Spis rysunków.....	160
Aneksy .....	162
Aneks 1. Kwestionariusz ankiety zastosowanej w badaniu ilościowym.....	162
Aneks 2. Raporty branżowe i inne źródła.....	169



## Wstęp

Dobra luksusowe stanowią szczególną kategorię produktów, charakteryzującą się wyjątkową jakością, ekskluzywnością oraz wysoką wartością symboliczną. Konsumpcja dóbr luksusowych wykracza poza zaspokajanie podstawowych potrzeb – jest pragnieniem wyróżnienia się, wyrazem stylu życia, aspiracji społecznych oraz przynależności do określonej klasy społecznej, a nawet manifestacją statusu społecznego (Kapferer & Bastien, 2020). Współczesny rynek dóbr luksusowych obejmuje szerokie spektrum branż, w tym modę, motoryzację, nieruchomości, biżuterię, hotelarstwo, gastronomię, oraz kosmetyczno-perfumeryjną. Segment kosmetyczny, zwłaszcza z pogranicza dermokosmetyki i medycyny estetycznej, zyskuje na znaczeniu w wyniku rosnącej świadomości konsumenckiej, wzrostu dochodów oraz dążenia do długotrwałego utrzymania młodego wyglądu (Bain & Company, 2023). Rosnące dochody społeczeństw, globalizacja oraz zmieniające się wzorce konsumpcji przyczyniają się do dynamicznego rozwoju tego segmentu na całym świecie, w tym także w Polsce (Deloitte, 2023).

Branża dóbr luksusowych, szczególnie w sektorze kosmetycznym i medycyny estetycznej, wyróżnia się specyficznymi kanałami dystrybucji, wysokimi wymaganiami klientów oraz unikalnymi strategiami marketingowymi. Zróżnicowanie kulturowe, ekonomiczne i demograficzne, a także poziom zamożności społeczeństw, istotnie wpływają na sposób pozycjonowania, sprzedaży i promocji luksusowych kosmetyków w różnych krajach (KPMG, 2022). Szczególną cechą tego segmentu jest wyraźna regionalizacja strategii – podejścia stosowane na rynkach Europy Zachodniej różnią się od tych obecnych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Państwa o ugruntowanej tradycji luksusu, takie jak Francja, Włochy czy Hiszpania, pełnią rolę liderów rynkowych i wyznaczają standardy, które często stają się punktem odniesienia dla rynków wschodzących, w tym Polski (Deloitte, 2023).

Zarządzanie sprzedażą i marketingiem dóbr luksusowych stanowi wyzwanie dla współczesnych firm funkcjonujących na rynkach o różnych uwarunkowaniach kulturowych i ekonomicznych (Okonkwo, 2007; Kapferer & Bastien, 2025). Dynamika rynku dóbr luksusowych oraz rosnąca świadomość konsumentów dotycząca jakości i ekskluzywności produktów sprawia, że skuteczne strategie marketingowe i dystrybucyjne są kluczowe dla sukcesu przedsiębiorstw (McKinsey & Company, 2023). Polska, jako rynek wschodzący, stanowi interesujące pole do analiz porównawczych z dojrzałymi rynkami międzynarodowymi,



takimi jak Francja, Włochy czy Hiszpania, które mają ugruntowaną pozycję w segmencie dóbr luksusowych (Euromonitor International, 2023).

Dodatkowym aspektem, który wpłynął na wybór tematu, jest moje osobiste zainteresowanie zagadnieniem, wynikające z uznania go za innowacyjny w kontekście polskiego rynku. Szybko rozwijający się segment dóbr luksusowych, wzrost klasy średniej oraz zwiększenie liczby milionerów w Polsce tworzą nowe możliwości dla marek luksusowych i wymagają dostosowania strategii zarządzania sprzedażą i marketingiem do zmieniających się realiów rynkowych (Statista, 2023). Ponadto, rosnące znaczenie profesjonalnych punktów sprzedaży – takich jak gabinety kosmetyczne czy kliniki medycyny estetycznej – w dystrybucji produktów premium wskazuje na potrzebę głębszego zrozumienia ich preferencji zakupowych i decyzji biznesowych.

Celem niniejszej pracy jest analiza strategii zarządzania sprzedażą i marketingiem dóbr luksusowych, ze szczególnym uwzględnieniem rynku polskiego oraz wybranych rynków międzynarodowych. Praca ma na celu:

- zidentyfikowanie skutecznych strategii zarządzania sprzedażą i dystrybucją dóbr luksusowych w Polsce i za granicą;
- zbadanie czynników wpływających na decyzje zakupowe klientów B2B;
- opracowanie rekomendacji dotyczących dostosowania globalnych strategii do warunków lokalnych;
- porównanie preferencji i oczekiwań konsumentów w Polsce oraz na rynkach międzynarodowych (Bain & Company, 2023).

W niniejszej pracy zastosowano metodologię badawczą opartą na zastosowaniu podejścia ilościowego, wykorzystując metodę ankiety internetowej skierowanej do przedstawicieli gabinetów kosmetycznych i klinik medycyny estetycznej. Kwestionariusz zawierał pytania zamknięte, umożliwiające zebranie danych liczbowych i ich późniejszą analizę statystyczną. Badanie pozwoliło określić najistotniejsze czynniki determinujące wybory zakupowe, preferencje dotyczące marek, oczekiwania względem dystrybutorów oraz stosunek do strategii marketingowych. Istotnym uzupełnieniem badań pierwotnych była analiza danych wtórnych, obejmująca przegląd raportów branżowych, opracowań rynkowych i literatury przedmiotu. Wykorzystano w tym celu aktualne publikacje renomowanych firm doradczych, takich jak Bain & Company, KPMG czy Deloitte, co zapewniło wysoką wiarygodność i aktualność



zgromadzonych informacji. Analiza treści tych źródeł pozwoliła na lepsze zrozumienie kontekstu rynkowego oraz pogłębienie interpretacji uzyskanych wyników ankiety. W procesie opracowywania danych zastosowano metody statystyczne, umożliwiające identyfikację kluczowych trendów i sformułowanie praktycznych rekomendacji dla firm działających w sektorze kosmetycznych dóbr luksusowych. (Deloitte, 2023). Bibliografia oraz cytowania w niniejszej pracy zostały przygotowane zgodnie z zasadami stylu APA 7 (American Psychological Association, 7th edition).

Praca magisterska została podzielona na trzy zasadnicze rozdziały, z których każdy pełni odrębną, komplementarną funkcję analityczną.

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczno-definicyjny i stanowi podstawę dla dalszych rozważań. Przedstawiono w nim definicje luksusu w ujęciu historycznym i współczesnym, kluczowe cechy dóbr luksusowych oraz psychologiczne motywacje stojące za ich konsumpcją. Szczególna uwaga została poświęcona sektorowi kosmetycznemu i medycynie estetycznej – ze wskazaniem specyfiki tych rynków, ich segmentacji oraz zachodzących w nich trendów. Rozdział ten służy osadzeniu problematyki pracy w szerszym kontekście branżowym i konsumenckim.

Rozdział drugi poświęcony jest zagadnieniom zarządzania sprzedażą i marketingiem dóbr luksusowych. Obejmuje on zarówno podstawy teoretyczne – w tym strategie komunikacyjne, zarządzanie wizerunkiem marki, różnice międzykulturowe – jak i konkretne rozwiązania stosowane w praktyce. Szczegółowo omówiono kanały dystrybucji i narzędzia marketingowe w sektorze luksusu, a także przeanalizowano, w jaki sposób te strategie są adaptowane do warunków panujących w Polsce. Zwieńczeniem tej części jest porównanie polskiego rynku z trzema wybranymi rynkami międzynarodowymi: Francją, Hiszpanią i Włochami, z uwzględnieniem różnic w preferencjach klientów, strategiach promocji i modelach sprzedaży.

Rozdział trzeci obejmuje część empiryczną pracy. Zawiera szczegółowy opis przyjętej metodologii badawczej, charakterystykę próby oraz narzędzi badawczych, a także prezentację i analizę wyników badań ilościowych przeprowadzonych wśród klientów instytucjonalnych (B2B) – w szczególności gabinetów kosmetycznych i klinik medycyny estetycznej. Przedstawiono w nim m.in. preferencje zakupowe, kryteria wyboru marek, ocenę działań marketingowych oraz oczekiwania względem dostawców produktów luksusowych. Rozdział kończy się rekomendacjami dla firm z branży kosmetycznej, opartymi na wynikach badania oraz identyfikacji najlepszych praktyk funkcjonujących na rynkach zagranicznych.



Całość pracy wieńczy zakończenie, które syntetyzuje wnioski płynące z analiz teoretycznych i empirycznych oraz wskazuje kierunki dalszych badań. Pracę uzupełniają aneksy zawierające narzędzia badawcze, szczegółowe wyniki ankiet oraz wybrane raporty branżowe.



## ROZDZIAŁ I

### Pojęcie i charakterystyka dóbr luksusowych oraz ich znaczenie w branży kosmetycznej i medycynie estetycznej

#### 1.1. Definicje luksusu – historyczny i współczesny kontekst

Pojęcie luksusu to złożony, wielowymiarowy i dynamicznie ewoluujący fenomen, który na przestrzeni dziejów odzwierciedlał przemiany w strukturze społecznej, systemach wartości oraz uwarunkowaniach kulturowych i gospodarczych. Etymologicznie termin *luxus* wywodzi się z łaciny i oznaczał pierwotnie zbytek, nadmiar i przepych – zjawiska przekraczające granice codziennych potrzeb i dostępne wyłącznie uprzywilejowanym warstwom społecznym. Już w starożytnym Rzymie dobra luksusowe pełniły rolę statusową, stanowiąc wyraźny wyróżnik elity. Należały do nich m.in. złote naczynia, marmurowe rzeźby, kosztowne tkaniny, egzotyczne przyprawy czy biżuteria – przedmioty, których dostępność była ograniczona, a wartość symboliczna znacząca (Berry, 2020).

W średniowieczu luksus pozostał w domenie wąskiej grupy – arystokracji oraz instytucji kościelnych, które sprawowały kontrolę nad obiegiem cennych dóbr. Rzadkie przedmioty, takie jak jedwabie, iluminowane rękopisy, futra czy kielichy ze złota, nie tylko podkreślały prestiż właścicieli, ale stanowiły również narzędzie legitymizacji ich społecznego statusu i wpływów politycznych (Batat, 2019). W epoce renesansu i oświecenia luksus zaczął zyskiwać bardziej indywidualny wymiar – coraz częściej interpretowano go jako wyraz gustu, wiedzy i kapitału kulturowego jednostki, a nie wyłącznie przywilej stanu.

Współczesne rozumienie luksusu uległo istotnej transformacji. Obecnie nie odnosi się on wyłącznie do posiadania przedmiotów materialnych, lecz obejmuje również niematerialne wartości, takie jak emocje, autentyczność, personalizacja oraz doświadczenie (Kapferer & Valette-Florence, 2022). Luksus definiowany jest nie tylko przez jakość i cenę produktu, lecz także przez towarzyszącą mu opowieść, kontekst kulturowy, filozofię marki oraz stopień zaangażowania emocjonalnego klienta.

Marki luksusowe, takie jak Hermès, Rolls-Royce czy Louis Vuitton, z powodzeniem wdrażają te idee w swoich strategiach. Hermès oferuje unikalne opcje personalizacji torebek, pozwalając klientom na dobór kolorystyki i materiałów zgodnie z ich indywidualnymi preferencjami, podkreślając zarazem rzemieślniczy charakter produktu. Rolls-Royce w ramach programu *bespoke* umożliwia stworzenie pojazdu w pełni dostosowanego do wizji klienta – zarówno pod



względem estetycznym, jak i technologicznym. Louis Vuitton natomiast wykorzystuje techniki narracyjne w kampaniach marketingowych, kreując wokół swoich produktów silną symbolikę kulturową i emocjonalne powiązanie z marką (Deloitte, 2022).

W dobie rosnącej świadomości ekologicznej, społecznej i kulturowej, luksus przestaje być utożsamiany wyłącznie z materialnym bogactwem, statusem i ekskluzywnością. Tradycyjne atrybuty luksusu – takie jak wysoka cena, limitowana dostępność czy prestiżowe pozycjonowanie – nadal mają znaczenie, jednak coraz częściej ustępują miejsca nowym wartościom, definiowanym przez współczesnych konsumentów w kategoriach etycznych, środowiskowych i doświadczeniowych. Dla nabywców wywodzących się ze społeczeństw wysoko rozwiniętych, kluczowe znaczenie zaczyna odgrywać zgodność marki z ich indywidualnym systemem przekonań, tożsamością i stylem życia. Stąd też ogromne znaczenie zyskują elementy niematerialne, takie jak storytelling, personalizacja, usługi concierge, dostęp do ekskluzywnych wydarzeń, limitowane edycje oraz tworzenie zamkniętych społeczności konsumenckich. Luksus ewoluuje w stronę głębszego, niematerialnego wymiaru – staje się nie tylko dobrem, lecz również nośnikiem wartości, narzędziem wyrażania tożsamości oraz przestrzenią osobistego i emocjonalnego zaangażowania. Odpowiedzią marek luksusowych na te przemiany są rozbudowane strategie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR - ang. Corporate Social Responsibility)), działania z zakresu zrównoważonego rozwoju oraz narracje oparte na autentyczności, których celem jest budowanie trwałych, wielowymiarowych relacji z klientami o wysokim poziomie świadomości społecznej.

Zrównoważony rozwój (ang. sustainability), przez lata utożsamiany głównie z masowym rynkiem odzieżowym lub branżą spożywczą, stał się również jednym z kluczowych filarów strategii marek luksusowych. Wiodące brandy inwestują w rozwiązania minimalizujące ślad węglowy, stosują opakowania wielokrotnego użytku, wprowadzają linie produktów certyfikowanych ekologicznie lub korzystają z surowców pochodzących z odpowiedzialnych źródeł. Przykładem może być marka Chopard, która od 2018 roku wykorzystuje w swoich kolekcjach wyłącznie złoto pozyskiwane w sposób etyczny, zgodny z zasadami Fairmined (Deloitte, 2022), a także Stella McCartney, od lat konsekwentnie rozwijająca kolekcje z materiałów pochodzących z recyklingu. Również Gucci deklaruje osiągnięcie pełnej neutralności węglowej do 2030 roku. Jednocześnie rośnie znaczenie transparentności i autentyczności – klienci oczekują jasnych komunikatów na temat pochodzenia produktów, etycznych praktyk produkcyjnych oraz wpływu działalności marek na otoczenie społeczne. Równolegle postępuje cyfryzacja sektora. Marki luksusowe coraz śmielej wykorzystują



zaawansowane technologie – m.in. sztuczną inteligencję, analizę predykcyjną czy uczenie maszynowe – do tworzenia inteligentnych systemów rekomendacji, personalizowanych ofert i w pełni dostosowanych doświadczeń zakupowych. Przykładowo, Burberry wdrożyło technologię RFID, która umożliwia interakcję klienta z produktem na poziomie fizycznym i cyfrowym jednocześnie, natomiast Gucci wykorzystuje analitykę danych do kreowania indywidualnych ścieżek konsumenckich online (Bain & Company, 2023).

W efekcie luksus staje się dziś kategorią hybrydową – łączącą dziedzictwo i rzemiosło z innowacją, emocjonalność z technologią, wyjątkowość z odpowiedzialnością społeczną. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w tym segmencie muszą nie tylko sprostać oczekiwaniom dotyczącym jakości i ekskluzywności, ale również budować wiarygodny, zrównoważony i angażujący model relacji z klientem. Konsumenci luksusu nie szukają już tylko prestiżu – oczekują autentyczności, głębszego sensu i wartości, które wykraczają poza konwencjonalne pojmowanie dóbr materialnych.

## 1.2. Kluczowe cechy dóbr luksusowych

Dobra luksusowe charakteryzują się szeregiem cech, które odróżniają je od dóbr masowych i determinują ich wyjątkowość oraz wysoką wartość rynkową. Podstawowe atrybuty, które definiują dobra luksusowe, obejmują rzadkość, prestiż, doskonałą jakość, unikalność oraz wartość symboliczną i emocjonalną. Według badań Kapferera i Bastiena (2012), rzadkość i ekskluzywność są kluczowymi determinantami wartości dóbr luksusowych, ponieważ podkreślają ich unikalny charakter i podnoszą ich pożądanie wśród konsumentów. W ostatnich latach coraz większą rolę odgrywają również aspekty związane z innowacyjnością, personalizacją oraz zrównoważonym rozwojem.

Współczesny rynek luksusu dynamicznie ewoluuje, odpowiadając na rosnące oczekiwania konsumentów, którzy poszukują produktów dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb. Personalizacja staje się kluczowym elementem strategii marek luksusowych, umożliwiając klientom dostosowanie produktów do ich preferencji, co znacząco wpływa na ich lojalność oraz wzrost wartości marki. Zindywidualizowane podejście buduje silniejsze relacje z klientami, zwiększa ich zaangażowanie i podnosi satysfakcję z zakupu, co przekłada się na długoterminową rentowność marek luksusowych. Jak wskazano w raporcie McKinsey & Company (McKinsey & Company, 2022), marki, które skutecznie wdrażają personalizację, doświadczają wzrostu lojalności klientów o 30%, co przyczynia się do wyższej wartości rynkowej oraz większego zaufania konsumentów. co zwiększa ich wartość emocjonalną



i użytkową (Deloitte, 2023). Z kolei innowacyjność przejawia się w wykorzystaniu nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, blockchain czy rozszerzona rzeczywistość (AR), które umożliwiają markom dostarczanie bardziej interaktywnych i ekskluzywnych doświadczeń zakupowych (McKinsey & Company, 2022).

Dobra luksusowe są tworzone z myślą o najbardziej wymagających konsumentach, dla których liczy się nie tylko funkcjonalność produktu, ale również historia marki, ekskluzywność oraz unikalne doświadczenia związane z jego użytkowaniem. Kluczowe cechy dóbr luksusowych można podzielić na kilka głównych kategorii, obejmujących zarówno aspekty materialne, jak i niematerialne. Istotnym elementem jest również zdolność marek luksusowych do kreowania narracji wokół swoich produktów, podkreślając ich dziedzictwo, sztukę wykonania oraz niepowtarzalny charakter. Współczesne badania rynku luksusu podkreślają, że ekskluzywność i unikalność dóbr luksusowych są dodatkowo wzmocniane poprzez strategie limitowanych edycji, indywidualnych zamówień oraz wysokiego poziomu obsługi klienta (Deloitte, 2023).

### **1.2.1. Rzadkość i prestiż**

Rzadkość stanowi fundamentalny element definiujący dobra luksusowe. Ograniczona dostępność tych produktów podnosi ich wartość w oczach konsumentów, czyniąc je bardziej pożądanymi. Prestiż związany z posiadaniem takich dóbr wynika z ich ekskluzywności oraz zdolności do podkreślenia statusu społecznego właściciela (McKinsey & Company, 2022a). W literaturze przedmiotu rzadkość uznawana jest za jeden z kluczowych czynników kształtujących percepcję dóbr luksusowych, ponieważ konsumpcja takich dóbr pozwala konsumentom wyróżniać się na tle innych, wzmocniając jednocześnie ich tożsamość społeczną. Wartość wynikająca z ograniczonej podaży prowadzi do kreowania ekskluzywnych wrażeń oraz podkreślenia unikalności produktu.

Przykładem są limitowane edycje zegarków Patek Philippe, które nie tylko posiadają walory estetyczne i użytkowe, ale także pełnią funkcję inwestycyjną, zyskując na wartości z biegiem lat. Podobnie torebki Hermès, szczególnie model Birkin, cieszą się ogromnym zainteresowaniem kolekcjonerów, co dodatkowo podnosi ich prestiż i ograniczoną dostępność na rynku. W innym ujęciu raportu Bain & Company (2021) wskazano, że produkty luksusowe o ograniczonej podaży zyskują średnio 20-30% na wartości w ciągu pierwszych pięciu lat od zakupu, co sprawia, że stanowią atrakcyjną formę inwestycji. Przykłady to również limitowane edycje samochodów marki Ferrari czy ekskluzywne kolekcje haute couture oferowane przez domy mody, takie jak Chanel i Dior.



Zjawisko rzadkości jest również wykorzystywane jako strategia marketingowa, ponieważ zwiększa ekskluzywność dóbr luksusowych i silnie oddziałuje na psychologię konsumentów. Ograniczona dostępność produktów tworzy efekt niedostępności, który wywołuje poczucie pilności i zwiększa ich postrzeganą wartość. Konsumenty często postrzegają ekskluzywne dobra jako wyraz statusu społecznego i osobistego sukcesu, co dodatkowo wpływa na ich decyzje zakupowe. Strategia ta sprawia, że posiadanie rzadkich produktów staje się symbolem prestiżu i przynależności do elitarnej grupy, co wzmacnia emocjonalną więź z marką i jednocześnie umożliwia markom luksusowym utrzymanie wysokiego poziomu ekskluzywności i popytu. Strategia ta obejmuje kontrolowaną dystrybucję, specjalne listy oczekujących oraz oferowanie produktów wyłącznie wyselekcjonowanym klientom, co dodatkowo wzmacnia poczucie wyjątkowości i przynależności do elitarnej grupy (McKinsey & Company, 2022). Dodatkowo, marki luksusowe stosują taktyki ograniczonej produkcji oraz personalizacji, które podkreślają indywidualność każdego produktu. Na przykład marka Hermès celowo utrzymuje długie listy oczekujących na swoje kultowe torebki Birkin, zwiększając tym samym ich prestiż i wartość rynkową. Podobnie Ferrari oferuje limitowane edycje swoich supersamochodów jedynie najbardziej lojalnym klientom, co potęguje ekskluzywność marki. Raport Bain & Company (2023) wskazuje, że takie działania skutecznie budują lojalność klientów i przyczyniają się do zwiększenia wartości produktów na rynku wtórnym. Ponadto, współczesne marki luksusowe coraz częściej wdrażają strategię opartą na modelu 'drop culture', polegającą na wprowadzaniu limitowanych kolekcji w określonym czasie, co wywołuje poczucie pilności i ekscytacji wśród konsumentów (Bain & Company, 2023).

### **1.2.2. Jakość i unikalność**

Dobra luksusowe odznaczają się najwyższym poziomem wykonania, który wynika z mistrzowskiego rzemiosła, skrupulatnej selekcji materiałów oraz rygorystycznych norm produkcyjnych. Proces ich wytwarzania nie opiera się na masowej skali, lecz na precyzyjnych, często ręcznych technikach, co przekłada się na wyjątkową trwałość, estetykę i niepowtarzalność. Wyróżniające się designem, limitowanymi seriami oraz możliwością indywidualizacji, produkty luksusowe zaspokajają potrzeby najbardziej wymagających nabywców, pragnących zaznaczyć swoją tożsamość oraz status poprzez przedmioty o unikalnym charakterze (Amatulli, De Angelis, Costabile & Guido, 2021).

Współczesne domy luksusowe, takie jak Brioni, Graff, Vacheron Constantin czy Bugatti, umiejętnie łączą innowacje technologiczne z dziedzictwem rzemiosła, osiągając wyjątkowy



poziom wyrafinowania estetycznego i użytkowego. Wprowadzanie nowoczesnych materiałów – jak włókno węglowe, skóry biokompatybilne, ceramiki techniczne czy struktury oparte na nanotechnologii – pozwala nie tylko zwiększyć trwałość i funkcjonalność produktów, lecz także rozszerzyć spektrum ich oddziaływania kulturowego (Bain & Company, 2023).

Jednym z filarów współczesnego luksusu stała się personalizacja, traktowana jako środek wyrażania indywidualności klienta i umacniania jego więzi z marką. Marki takie jak Louis Vuitton, Hermès, Zegna czy Richard Mille oferują rozbudowane systemy dostosowywania – obejmujące wybór materiałów, odcieni, tekstur, a nawet detali mechanicznych w zegarkach. Jak wynika z analiz McKinsey & Company (2022), 60% konsumentów dóbr luksusowych oczekuje daleko posuniętej personalizacji, traktując ją jako element wyróżniający i zarazem sygnalizujący status społeczny.

Współczesna jakość dóbr luksusowych nie jest już rozumiana wyłącznie w kategoriach trwałości i kunsztu wykonania. Coraz częściej obejmuje także aspekty etyczne, w tym transparentność łańcucha dostaw oraz zastosowanie surowców przyjaznych środowisku. Niektóre z najbardziej prestiżowych marek, jak Brunello Cucinelli czy Chopard, integrują ekologiczne materiały i certyfikowane źródła pozyskiwania komponentów z filozofią marki, odpowiadając tym samym na potrzeby klientów oczekujących odpowiedzialnej i zrównoważonej produkcji (Deloitte, 2023).

Ponadto, zaawansowane narzędzia personalizacji obejmują dziś szeroką gamę technologii: od klasycznego grawerunku i monogramowania, po interaktywne konfiguratory cyfrowe, które umożliwiają klientowi projektowanie produktów według własnej wizji. Przykładowo, Aston Martin pozwala na pełne dostosowanie wnętrza pojazdu, od rodzaju drewna i skóry po kolor nici tapicerskiej, zaś Ralph Lauren Purple Label oferuje usługę szycia garniturów na miarę z tkanin dostępnych tylko dla wyselekcjonowanych klientów. Dodatkowo, manufaktury takie jak Bove, F.P. Journe czy Jaquet Droz umożliwiają wybór unikalnych kombinacji mechanizmów i zdobień, czyniąc każdy egzemplarz jedynym w swoim rodzaju.

Zgodnie z ustaleniami Bain & Company (2023), aż 72% klientów z segmentu luksusowego deklaruje, iż poziom personalizacji jest jednym z najważniejszych kryteriów zakupowych. W odpowiedzi na ten trend, marki wdrażają rozwiązania z zakresu sztucznej inteligencji oraz analizy big data, pozwalające na prognozowanie preferencji i budowanie indywidualnych ścieżek zakupowych. Rozwój cyfrowych platform sprzedaży umożliwia klientom aktywny udział w procesie tworzenia produktu – od wyboru komponentów po konsultacje



z projektantami – co znacząco podnosi zaangażowanie oraz wartość doświadczenia zakupowego (Deloitte, 2023).

Wreszcie, ekskluzywność jako nieodłączny element jakości manifestuje się również w rygorystycznych standardach kontroli, ograniczonej dostępności oraz pieczołowitej selekcji materiałów. Rzemieślnicze wykonanie, jak w przypadku torebek Hermès Birkin, które powstają pod okiem jednego mistrza, przy użyciu wysokogatunkowych skór i metalowych detali, buduje legendę wokół marki i jej produktów. Kontrola jakości, certyfikacja oraz dbałość o każdy szczegół konstrukcyjny stanowią fundament wiarygodności i reputacji brandów luksusowych. Jak podkreślono w raporcie Bain & Company (2021), coraz większe znaczenie zyskują produkty będące efektem mariażu tradycji z nowoczesnym wzornictwem i technologiczną innowacyjnością.

### 1.2.3. Wartość symboliczna i emocjonalna

Dobra luksusowe nie są dziś postrzegane wyłącznie przez pryzmat ceny, jakości czy rzemiosła – coraz częściej pełnią funkcję symbolicznego i emocjonalnego nośnika wartości. Ich posiadanie staje się wyrazem osobistych osiągnięć, przynależności do elity społecznej oraz reprezentacją tożsamości kulturowej i aspiracji jednostki. Luksusowe przedmioty przybierają charakter narzędzi ekspresji własnego „ja”, komunikujących indywidualne przekonania, styl życia i status społeczny (Kapferer & Valette-Florence, 2023).

Zgodnie z klasycznym i najbardziej uznanym modelem opracowanym przez Wiedmanna, Henningsa i Siebelsa (2007), wartości symboliczne i emocjonalne dóbr luksusowych można sklasyfikować według czterech kluczowych kategorii: wartości finansowej (związanej z ceną i inwestycyjnym charakterem produktu), funkcjonalnej (odnoszącej się do jakości i rzemiosła), indywidualnej (podkreślającej unikalność i osobiste doświadczenie) oraz społecznej (wskazującej na relacyjny i prestiżowy wymiar konsumpcji). Te komponenty łącznie wpływają na subiektywne postrzeganie luksusu jako dobra wyjątkowego, pożądanego i głęboko zakorzonego w strukturze społecznej. Model ten pozostaje aktualny i wykorzystywany we współczesnych badaniach

Z perspektywy nowszych opracowań, Petravičiūtė, Šeinauskienė, Rūteliūnė i Krukowskiego (2021) podkreślają, że współczesna wartość luksusu wynika w coraz większym stopniu z jego zdolności do wzbudzania emocji i nadawania znaczenia, a nie wyłącznie z cech fizycznych produktu. Konsumentów oczekują, że luksusowa marka będzie rezonować z ich wewnętrznym systemem wartości, umożliwiając im samookreślenie i wzmocnienie tożsamości społecznej.



Luksusowe marki umiejętnie wykorzystują techniki narracyjne, aby wzmocnić emocjonalne zaangażowanie klientów. Storytelling, osadzony w wartościach dziedzictwa, rzemiośle i historii marki, staje się jednym z głównych mechanizmów budowania symboliki luksusu. Przykładowo, marki takie jak Cartier, Berluti, Loro Piana czy Audemars Piguet tworzą spójne narracje, dzięki którym klient nie jest wyłącznie odbiorcą produktu, ale również uczestnikiem opowieści o ponadczasowości i wyjątkowości. Takie doświadczenia kreują głęboką więź emocjonalną między marką a konsumentem, wykraczającą poza tradycyjne relacje handlowe.

Jak wskazują Ko, Zhang i Zhao (2019), emocjonalna więź z marką ma istotny wpływ na lojalność klientów oraz ich gotowość do inwestowania w luksusowe dobra, nawet w warunkach rynkowej niepewności i rosnących cen. Ograniczona dostępność, personalizacja, dostęp do zamkniętych społeczności i unikalnych wydarzeń wzmocniają emocjonalną wartość doświadczenia luksusu i jego rolę w komunikacji społecznej.

W odpowiedzi na te oczekiwania, wiodące marki wdrażają strategie immersyjnych doświadczeń zakupowych. Od butików haute couture i prywatnych prezentacji kolekcji, po interaktywne kanały cyfrowe i komunikację opartą na sztucznej inteligencji – luksus staje się dziś czymś więcej niż tylko dobrem materialnym. Przekształca się w rytuał, przeżycie i narzędzie głębokiej identyfikacji, oferujące konsumentom niepowtarzalne, wielowymiarowe przeżycia, które wykraczają poza klasyczne rozumienie wartości użytkowej.

### **1.3. Psychologia konsumpcji dóbr luksusowych**

Psychologiczne mechanizmy leżące u podstaw konsumpcji dóbr luksusowych stanowią wielowymiarowe zjawisko, obejmujące zarówno motywy behawioralne, jak i emocjonalne, które wpływają na sposób postrzegania oraz nabywania produktów luksusowych. Konsumentki poszukujący luksusu nie kierują się wyłącznie pragmatyczną użytecznością – ich decyzje zakupowe osadzone są w sferze symbolicznej, związanej z budowaniem tożsamości indywidualnej, społecznej oraz kulturowej (Kapferer & Bastien, 2012). Luksus jest tu postrzegany nie tyle jako produkt, ile jako doświadczenie potwierdzające przynależność do określonej klasy, stylu życia czy systemu wartości.

W tym kontekście szczególne znaczenie zyskały dwa klasyczne mechanizmy: efekt snobizmu i efekt stadny, które pozostają istotne również we współczesnych analizach. Ich definicję zawdzięczamy Vigneronowi i Johnsonowi (1999), których model percepcyjnej wartości dóbr luksusowych, mimo upływu lat, wciąż stanowi punkt odniesienia dla badań nad psychologicznymi aspektami luksusu. Ujęcie to bywa regularnie cytowane w literaturze



przedmiotu, ponieważ oferuje systematyczną i uniwersalną typologię motywacji zakupowych w kontekście luksusu – od potrzeby społecznego odróżnienia, przez potwierdzenie statusu, aż po osobistą satysfakcję i uznanie. Efekt snobizmu zakłada świadome unikanie produktów łatwo dostępnych na rzecz unikatowych, trudno osiągalnych dóbr, co wzmacnia percepcję wyjątkowości oraz ekskluzywności. Efekt stadny natomiast opisuje tendencję do naśladowania zachowań konsumpcyjnych jednostek postrzeganych jako społecznie wpływowe – celebrytów, liderów opinii czy tzw. aspirujących elit – co prowadzi do nabywania dóbr luksusowych jako formy społecznego dostosowania i legitymizacji statusu.

Emocje odgrywają fundamentalną rolę w procesie konsumpcji luksusu. Badania Tynana, McKechnie i Chhuona (2010) wskazują, że zakup dóbr luksusowych może pełnić funkcję kompensacyjną – zaspokajając potrzeby psychiczne, takie jak poczucie własnej wartości, spełnienia czy bezpieczeństwa symbolicznego. Emocjonalna więź z marką staje się kluczowym komponentem lojalności klienta, szczególnie w kontekście marek luksusowych, których narracja opiera się na dziedzictwie, autentyczności i storytellingu (Kapferer & Bastien, 2012). Interakcja z produktem – poprzez kontakt z jego materiałem, opakowaniem, zapachem, czy estetyką – może wywoływać doznania zmysłowe, potęgujące percepcję wyjątkowości.

Na szczególną uwagę zasługuje również rola mediów społecznościowych jako przestrzeni kształtującej aspiracje i wzorce konsumpcyjne. Platformy takie jak Instagram, TikTok stały się nowoczesnym kanałem kreowania pragnień i wartości, w których luksus prezentowany jest nie tylko jako przedmiot, lecz jako styl życia. Obserwowalność (ang. *conspicuousness*) dóbr luksusowych w przestrzeni cyfrowej zwiększa ich atrakcyjność, stając się elementem społecznej walidacji i symbolicznej komunikacji (Ko, Zhang & Zhao, 2019). W tym sensie konsumpcja dóbr luksusowych przybiera formę zrytualizowanej autoprezentacji, ukierunkowanej na uzyskanie uznania w oczach społeczności cyfrowej.

Podsumowując, współczesna psychologia konsumpcji luksusu wykracza daleko poza racjonalne przesłanki ekonomiczne – dotyka obszarów związanych z emocjami, tożsamością, aspiracjami oraz potrzebą ekspresji i przynależności. To właśnie na tym symbolicznym poziomie marki luksusowe budują swoją siłę, tworząc głębokie i trwałe relacje z klientem.

### **1.3.1. Motywacje klientów do zakupu dóbr luksusowych**

Motywacje konsumentów do nabywania dóbr luksusowych mają charakter złożony i wielowymiarowy, obejmując zarówno potrzeby społeczne i tożsamościowe, jak i aspiracje



emocjonalne oraz doświadczeniowe. Luksus przestał być jedynie przedmiotem konsumpcji – stał się narzędziem autokreacji, kompensacji oraz afirmacji statusu i indywidualnych wartości.

Jednym z głównych impulsów skłaniających konsumentów do wyboru produktów luksusowych jest potrzeba wyróżnienia się oraz podkreślenia własnej pozycji w strukturze społecznej. Jak wykazali Tynan, McKechnie i Chhuon (2010), nabywcy luksusu postrzegają go jako formę uzewnętrznienia osiągnięć życiowych, kapitału ekonomicznego i kulturowego, a zarazem jako narzędzie do komunikowania przynależności do określonych elitarnych kręgów. Dobra luksusowe pełnią w tym kontekście funkcję wyrazistego sygnału tożsamościowego, który wzmacnia percepcję jednostki jako osoby spełnionej, ambitnej i godnej uznania.

W modelu Kapferera i Bastiena (2012) szczególną uwagę zwraca się na tzw. efekt demonstracji, czyli skłonność konsumentów do publicznego eksponowania luksusowych dóbr w celu manifestacji swojego statusu. Równoległe klasyczny, lecz wciąż aktualny model wartości percepcyjnej luksusu opracowany przez Vignerona i Johnsona (1999) wskazuje na efekt stadny jako kolejny mechanizm motywacyjny – polegający na naśladowaniu decyzji zakupowych osób z pożądanego kręgu społecznego. Mimo że koncepcja ta ma ponad dwie dekady, niezmiennie pozostaje fundamentem współczesnych analiz behawioralnych dotyczących prestiżowej konsumpcji.

Motywacje zakupowe nierozzerwalnie łączą się również z potrzebami emocjonalnymi. Zakup ekskluzywnego dobra bywa utożsamiany z momentem osobistego triumfu, nagrodą za osiągnięcia lub formą podniesienia samooceny. Raport McKinsey & Company (2020) potwierdza, że aż 75% konsumentów luksusu przyznaje, iż ich wybory zakupowe mają na celu wzmocnienie poczucia własnej wartości i poprawę samopoczucia. Z kolei Bauer, Sauer i Schmitt (2016) wskazują na istnienie mechanizmu kompensacyjnego – polegającego na tym, że dobra luksusowe pomagają zredukować emocjonalną niepewność i potwierdzić osobistą wartość poprzez posiadanie obiektów postrzeganych jako wyjątkowe i pożądane.

Coraz częściej konsumenci postrzegają luksus również jako źródło intensywnych doznań i wyjątkowych przeżyć. Produkty z najwyższej półki nie tylko zaspokajają potrzeby estetyczne, lecz także oferują możliwość uczestnictwa w doświadczeniu odmiennym od codzienności – budując w ten sposób emocjonalną więź z marką i produktem. Według Bain & Company (2021), 68% klientów nabywa dobra luksusowe z intencją osiągnięcia stanu emocjonalnego spełnienia. Potwierdzają to także obserwacje Deloitte (2021), które wskazują na rosnącą



popularność ekskluzywnych usług wellness, luksusowych podróży i produktów związanych z jakością życia jako elementów współczesnej konsumpcji prestiżowej.

Hagtvedt i Patrick (2009) podkreślają, że emocjonalna głębia doświadczenia zakupowego oraz intensywność doznań zmysłowych stanowią kluczowe czynniki wzmacniające lojalność konsumentką i pozytywną percepcję marki. Dobra luksusowe stają się więc nie tylko przedmiotem, lecz doświadczeniem – sposobem na wyrażenie siebie i realizację osobistych aspiracji w sposób głęboko zakorzeniony w kulturze symbolicznej i psychologii emocji.

### **1.3.2. Rola aspiracji społecznych i statusu**

Aspiracje społeczne odgrywają kluczową rolę w decyzjach zakupowych dotyczących dóbr luksusowych. Konsumentki często dążą do przynależności do określonych grup społecznych lub chcą podkreślić swój status poprzez posiadanie ekskluzywnych produktów. Tego rodzaju dobra pełnią funkcję symboli prestiżu, umożliwiając jednostkom komunikowanie swojej pozycji w strukturze społecznej. Jak wskazują Kastanakis i Balabanis (2012), konsumenci luksusu mogą być klasyfikowani jako nabywcy aspiracyjni – dążący do podniesienia statusu – oraz nabywcy elitarni – którzy konsumują dobra luksusowe w celu jego utrwalenia. Z kolei raport McKinsey & Company (2020) podkreśla, że aż 60% konsumentów dóbr luksusowych przyznaje, iż ich motywacją jest chęć integracji z określoną grupą społeczną, której atrybuty kulturowe, estetyczne i ekonomiczne chcą współdzielić.

Współcześnie aspiracje te są dodatkowo kształtowane przez media społecznościowe, które promują luksusowy styl życia jako wzorzec społecznego sukcesu. Platformy takie jak Instagram i TikTok stanowią przestrzeń, w której dobra luksusowe funkcjonują jako element osobistego brandingu. Według Bain & Company (2021), aż 85% młodych nabywców luksusu deklaruje, że inspiracje zakupowe czerpie bezpośrednio z treści publikowanych online przez influencerów, marki oraz celebrytów. Ponadto, cyfrowa obecność marek umożliwia im tworzenie zaawansowanych form relacji z klientem, bazujących na personalizacji, emocjonalnym zaangażowaniu oraz przynależności do zamkniętych społeczności.

Aspiracje społeczne mają jednak charakter kulturowo zróżnicowany, co znajduje odzwierciedlenie w różnych wzorcach konsumpcji w zależności od kraju. We Francji status manifestowany jest przede wszystkim poprzez dyskretne atrybuty jakości i rzemiosła – luksus utożsamiany jest z subtelnością i doskonałością wykonania, przy czym rozpoznawalność marki często ustępuje miejsca autentyczności i historii (Deloitte, 2023). We Włoszech z kolei obserwuje się bardziej ekspresyjny model konsumpcji, w którym luksus wyraża się poprzez



design, kolor i wyrazistość. Marki takie jak Bvlgari, Loro Piana czy Dolce & Gabbana łączą tradycyjne techniki z estetyką zmysłowości, celebrując hedonizm i emocjonalność jako integralną część luksusowego doświadczenia (Bain & Company, 2023).

Hiszpańscy konsumenci przywiązują dużą wagę do dziedzictwa kulturowego i lokalnych wartości – luksus traktowany jest jako forma szacunku dla rzemiosła i tradycji. Marka Loewe, należąca do grupy LVMH, stanowi przykład luksusu zakorzenionego w regionalnym *savoir-faire*, łączącego nowoczesność z hiszpańskim rękodziełem (García-Almeida & Moreno, 2021). Z kolei na rynku chińskim nadal dominuje konsumpcja aspiracyjna. Dobra luksusowe są tam środkiem wyrażania osiągnięć oraz przynależności do elity ekonomicznej. Widoczność logo, rozpoznawalność marki i jej pozycja globalna pozostają istotnymi czynnikami wpływającymi na decyzje zakupowe (McKinsey & Company, 2022). Tego rodzaju konsumpcja pełni funkcję społecznej weryfikacji statusu – szczególnie istotną w społeczeństwie silnie zorientowanym na sukces zawodowy i materialny.

Zróżnicowanie aspiracji luksusowych między poszczególnymi krajami i kulturami potwierdza konieczność precyzyjnego dostosowania strategii komunikacyjnych i produktowych marek luksusowych. Wymaga to nie tylko rozumienia specyfiki lokalnych rynków, lecz także wrażliwości na kulturowe kody luksusu, które wpływają na postrzeganie wartości, prestiżu i autentyczności.

#### **1.4. Trendy w sektorze dóbr luksusowych – globalne i regionalne perspektywy**

Rynek dóbr luksusowych wkracza obecnie w fazę redefinicji, którą warunkują zarówno przemiany technologiczne, jak i przeobrażenia kulturowe, pokoleniowe oraz geopolityczne. Konsumpcja luksusu przestaje być utożsamiana wyłącznie z ostentacyjną manifestacją statusu – coraz częściej przybiera formę świadomego wyboru stylu życia, zakorzenionego w wartościach estetycznych, etycznych i emocjonalnych (Han, 2022). Równocześnie, dynamika trendów globalnych jest filtrowana przez lokalne konteksty kulturowe, co skutkuje powstaniem zróżnicowanych modeli percepcji i konsumpcji dóbr luksusowych w poszczególnych regionach świata.

W wymiarze globalnym zauważalna jest dominacja megatrendów takich jak digitalizacja, personalizacja oraz odpowiedzialność społeczno-środowiskowa. Transformacja cyfrowa marek luksusowych wykracza daleko poza przeniesienie sprzedaży do kanałów online – obejmuje zaawansowane technologie immersyjne (AR, VR), wirtualnych doradców zakupowych opartych na AI oraz rozwój platform typu Web3 (Chevalier & Gutsatz, 2023). Przykładowo,



dom mody Balenciaga wprowadził do swojej strategii wirtualne kolekcje NFT w przestrzeni metawersum, zaś Cartier eksperymentuje z personalizowanymi doświadczeniami zakupowymi w czasie rzeczywistym, wykorzystując rozszerzoną rzeczywistość w butikach flagowych. Te nowoczesne środki komunikacji stają się nie tylko kanałami sprzedaży, lecz również nośnikami symbolicznego kapitału marki.

Drugim kluczowym trendem globalnym jest rewizja pojęcia luksusu w kierunku tzw. „świadomej elegancji”, czyli formy konsumpcji, która łączy prestiż z odpowiedzialnością. Odpowiedzią branży na wzrost wymagań klientów w zakresie etyki produkcji i transparentności są rozbudowane strategie zrównoważonego rozwoju: programy offsetowania emisji CO<sub>2</sub>, certyfikaty pochodzenia surowców (np. Responsible Jewellery Council) oraz wdrażanie zasad gospodarki cyrkularnej, takich jak luksusowy second-hand czy renowacje produktów (Saviolo & Testa, 2021). Istotną rolę odgrywa również redefinicja trwałości jako nowego wymiaru prestiżu – produkty luksusowe mają być ponadczasowe, a nie sezonowe. Przykładem tej transformacji jest marka Loro Piana, która pozycjonuje swoje kolekcje nie tylko poprzez rzemiosło, ale także poprzez narracje o pochodzeniu włókien i odpowiedzialnym pozyskiwaniu kaszmiru.

W kontekście demograficznym, szczególnego znaczenia nabiera rosnąca siła nabywca pokolenia Z oraz tzw. „Young Affluents” – młodych, globalnie usieciowionych konsumentów z wysokimi oczekiwaniami dotyczącymi transparentności, autentyczności i wartości emocjonalnej marki (Ko, Costello, & Taylor, 2019). Dla tej grupy dobra luksusowe to nie tylko produkty – to doświadczenia, narracje i tożsamości, z którymi można się identyfikować. Marki takie jak Bottega Veneta, The Row czy Jil Sander przyciągają ich poprzez powściągliwe formy, bezlogowe projekty oraz skupienie na kunszcie i rzadkości, a nie rozpoznawalności.

Na poziomie regionalnym rynki luksusowe podlegają głębokim różnicowaniom, które wynikają z odmiennych uwarunkowań kulturowych, ekonomicznych i symbolicznych. We Francji, będącej kolebką haute couture i „savoir-faire”, luksus wciąż silnie zakorzeniony jest w dziedzictwie, rzemiośle i historii. Konsumenci francuscy przywiązują dużą wagę do autentyczności i intelektualnego wymiaru luksusu – preferują produkty, które niosą ze sobą warstwę kulturową i symboliczny kapitał (Saviolo, 2020). Włoski rynek luksusowy charakteryzuje się natomiast syntezą sztuki rzemieślniczego z ekspresją artystyczną – marki takie jak Brunello Cucinelli, Bvlgari czy Tod's łączą wysoką jakość wykonania z emocjonalnym, wręcz zmysłowym podejściem do produktu. Kultura luksusu we Włoszech



opiera się na wartości relacji międzyludzkich, estetyki codzienności i „dolce vita”, co przekłada się na unikalny model personalizacji i doświadczeń butikowych.

Z kolei Hiszpania, mimo mniejszej liczby globalnych domów mody, rozwija własny segment luksusu poprzez integrację lokalnego dziedzictwa z nowoczesnym designem i ekologiczną świadomością. Przykłady takie jak Loewe, Pedro del Hierro czy Delpozo pokazują, że hiszpański luksus koncentruje się na rzemiośle, kolorystyce i ekspresji wizualnej, będąc jednocześnie nośnikiem narodowej tożsamości i kreatywności. Hiszpańscy konsumenci przywiązują dużą wagę do oryginalności, jakości i elementu kulturowego zakorzenienia – luksus postrzegają nie tylko jako wyraz statusu, ale także jako dziedzictwo i formę osobistej ekspresji (Carrasco, 2022).

W Azji, a szczególnie w Chinach, obserwuje się zupełnie odmienny model konsumpcji luksusu, silnie powiązany z ideą społecznego sukcesu i awansu. Luksus jest tam narzędziem do wyrażania statusu, ale też sposobem na zdobycie uznania i prestiżu w dynamicznie rozwijających się środowiskach miejskich (Wong & Ahuvia, 2021). W przeciwieństwie do rynków zachodnich, konsumenci azjatyccy cenią widoczność marek i rozpoznawalność, a inwestycje w luksus często pełnią funkcję społecznego kapitału w środowiskach zawodowych i rodzinnych. Jednak i w tym regionie następuje powolna transformacja – młodsze pokolenia zaczynają dostrzegać wartość w luksusie dyskretnym, emocjonalnym i opartym na doświadczeniu.

W Ameryce Północnej natomiast rośnie znaczenie tzw. „doświadczenia premium” – konsumenci preferują dobra i usługi, które dostarczają wartości niematerialnych: komfortu, czasu, dostępu i poczucia wyjątkowości. Według raportu Euromonitor (2023), luksus rozumiany jest tam coraz częściej jako „czysty luksus życia” – obejmujący dostęp do zamkniętych społeczności, prywatnych wydarzeń, kuratorowanych podróży czy usług concierge opartych na predykcyjnych algorytmach AI.

Rynek dóbr luksusowych przestaje być zbiorem jednorodnych strategii – staje się wielowektorową matrycą, w której globalne trendy nakładają się na lokalne wartości i uwarunkowania kulturowe. Współczesny luksus to zjawisko hybrydowe – łączące estetykę z etyką, innowacyjność z dziedzictwem, rzemiosło z cyfryzacją. Marki, które skutecznie adaptują się do tej złożoności, zyskują nie tylko przewagę konkurencyjną, ale stają się również architektami nowych definicji luksusu, odzwierciedlających zmienność i zniuansowanie globalnej świadomości konsumenckiej.



## 1.5. Branża dóbr luksusowych w kosmetyce i medycynie estetycznej

Rynek kosmetyków luksusowych oraz usług medycyny estetycznej stanowi dziś jedno z najbardziej zaawansowanych obszarów konsumpcji prestiżowej, którego istotą jest mariaż zaawansowania technologicznego, wiarygodności naukowej oraz symbolicznej wartości doświadczenia. Segment ten przestał być domeną wyłącznie estetyki i zmysłowości — zyskując status dyscypliny ściśle zakorzenionej w farmakologii, dermatologii, kosmetologii klinicznej oraz biotechnologii komórkowej. Luksus w tym ujęciu oznacza już nie tylko ograniczoną dostępność i kunsztowność opakowania, lecz przede wszystkim skuteczność udowodnioną w warunkach *in vivo* i mechanizmy działania potwierdzone literaturą naukową (Bain & Company, 2023; Chevalier & Mazzalovo, 2020).

Produkty klasy high-end wyróżniają się złożonymi formułacjami, obejmującymi np. niskocząsteczkowy kwas hialuronowy zdolny do penetracji warstwy rogowej naskórka (Forlle'd, Japonia), peptydy biomimetyczne z działaniem sygnałowym i regeneracyjnym (Nescens, Szwajcaria), kompleksy wielowarstwowe transportujące składniki aktywne w głąb skóry (Biologique Recherche, Francja) czy sirtuiny i fermenty mitochondrialne stymulujące metabolizm komórkowy (EviDenS de Beauté, Francja). Marki takie jak Skinceuticals (USA) czy ZO Skin Health (USA) oferują dokładnie kalibrowane protokoły łączące stosowanie antyoksydantów (np. L-askorbinianu o stężeniu 15%) z retinoidami i substancjami kontrolującymi TEWL. Luksus technologiczny definiowany jest tu nie przez pozór, lecz przez przewidywalność działania i transparentność mechanizmów (Deloitte, 2023).

W krajach takich jak Francja, luksus dermokosmetyczny odwołuje się do długiej tradycji laboratoriów farmaceutycznych, estetyki aptecznej i prestiżu badań klinicznych. Francuski model pielęgnacji łączy rynki paralelne: pragmatyczną dermatologię funkcjonalną reprezentowaną przez marki takie jak La Roche-Posay czy Bioderma, Institut Esthederm oraz segment luksusowy, w którym kluczową rolę odgrywają marki klasy premium – Dior Prestige czy Chanel Sublimage – oferujące zaawansowane rytuały pielęgnacyjne osadzone w narracji prestiżu i zmysłowego doświadczenia. Z kolei włoskie podejście, reprezentowane przez marki takie jak Comfort Zone, Bakel czy Diego dalla Palma Professional, koncentruje się na holistycznym ujęciu dobrostanu skóry i zmysłowości rytuałów pielęgnacyjnych, podkreślając powiązanie między kosmetyką a równowagą psychofizyczną (Euromonitor International, 2023).



W hiszpańskim krajobrazie dermokosmetycznym widoczna jest dominacja marek o charakterze funkcjonalno-klinicznym, takich jak Toskani, Mesoestetic czy Innoaesthetics – obecnych także w polskich gabinetach medycyny estetycznej. Mimo wysokiego poziomu innowacyjności i skuteczności terapeutycznej, nie są one pozycjonowane jako marki luksusowe w klasycznym sensie. Hiszpania nie wykształciła bowiem segmentu ultra-premium, porównywalnego z francuskim czy szwajcarskim modelem ekskluzywnej pielęgnacji. Najbliżej tego statusu znajduje się marka Natura Bissé, której obecność w hotelach pięciogwiazdkowych i spersonalizowanych rytuałach pielęgnacyjnych przybliżyła ją do kategorii prestiżowej, choć wciąż plasuje ją poniżej poziomu marek takich jak La Prairie czy Chanel Sublimage. (Saviolo & Testa, 2021).

W modelu amerykańskim, reprezentowanym przez marki Obagi, Alastin, Dr. Dennis Gross czy Skinbetter Science, luksus oznacza innowacyjność — zarówno w formulacji (np. mikrosfery retinolu, koenzymy NAD+, inhibitory MMP), jak i w strategiach dystrybucji. Często współlistnieją tu podejścia typowe dla medycyny estetycznej (preparaty wspierające rekonwalescencję po zabiegach laserowych, mikronakłuwania czy HIFU) z produktami pielęgnacyjnymi do domowego użytku — rekomendowanymi przez lekarzy i testowanymi w badaniach klinicznych (McKinsey & Company, 2023). To instrumentalizacja luksusu – dostępnego wyłącznie poprzez kanały profesjonalne i osadzonego w etyce medycznej.

Z kolei azjatycki model (przede wszystkim koreański i japoński) podkreśla technologiczną precyzję i rytualność. Marki takie jak Dr. Jart+, Sulwhasoo, d'Alba, Amorepacific, Sensai czy Su:m37° konstruuja swoje linie na bazie fermentowanych składników roślinnych, technologii enkapsulacji oraz analizy rytmu dobowego skóry. Charakteryzuje je warstwowość aplikacji (10-step layering), wysoka tolerancja dermalna oraz laboratoryjna elegancja w warstwie wizualnej. Koreański luksus technologiczny jest przy tym niezwykle efektywny kosztowo – dostarczając formułacje porównywalne z europejskimi markami z wyższej półki, lecz w niższych progach cenowych. Tego typu strategie redefiniują luksus jako dostępność jakości naukowej bez konieczności ostentacji (Han, 2022).

Brytyjski rynek luksusu pielęgnacyjnego wyróżnia się pozycją marek takich jak Medik8, Elemis, Sarah Chapman Skinesis czy 111SKIN – oferujących zarówno zaawansowane dermokosmetyki (retinaldehyd nowej generacji, peptydy miedziowe, niacynamid), jak i ściśle spersonalizowane programy pielęgnacyjne. Podejście to łączy kliniczną rzetelność z subtelną estetyką prestiżu. Dla brytyjskiego klienta luksus to know-how, skuteczność i powściągliwość



w narracji marki — prestiż komunikowany przez wiedzę, nie logotyp (Kapferer & Bastien, 2021).

Po stronie usług, rozwój medycyny estetycznej o wysokim poziomie personalizacji sprawił, że luksusowe kliniki — takie jak Clinique La Prairie (Szwajcaria), SHA Wellness Clinic (Hiszpania), Villa Brasini (Włochy) czy Maison Lutétia (Francja) — oferują nie tylko zabiegi pielęgnacyjne, ale całościowe ścieżki regeneracji, obejmujące diagnostykę molekularną, plany żywieniowe, neuroterapię i wsparcie psychologiczne. Zabieg kosmetyczny zostaje wpisany w logikę tzw. *evidence-based longevity protocols*, a klient staje się beneficjentem zindywidualizowanego projektu zdrowia i witalności (Deloitte, 2023).

Wspólnym mianownikiem całej branży staje się dziś „transparentna skuteczność” – wymaganie, by każdy składnik aktywny miał udowodniony mechanizm działania, dokumentację farmakokinetyczną oraz dane z testów penetracyjnych. Równocześnie doświadczenie użytkownika – w gabinecie, sklepie czy online – musi potwierdzać wyjątkowość, elitarność i godność inwestycji. Właśnie w tym miejscu krzyżują się kluczowe zjawiska, które zostaną pogłębione w kolejnych podrozdziałach: od specyfiki rynkowej (1.5.1), przez strukturę konkurencji (1.5.2), segmentację klientów (1.5.3), aż po ewolucję preferencji i standardów skuteczności (1.5.4).

### **1.5.1. Specyfika rynku dóbr luksusowych w kosmetyce**

Rynek luksusowych produktów kosmetycznych stanowi dziś jedno z najbardziej złożonych i wielowymiarowych środowisk konsumpcji, w którym łączą się komponenty prestiżu, technologii i symbolicznego wymiaru piękna. Segment ten nie ogranicza się już wyłącznie do cech fizykochemicznych produktu, lecz staje się nośnikiem złożonych doświadczeń kulturowych i aspiracyjnych. Kosmetyk luksusowy pełni funkcję nie tylko pielęgnacyjną, lecz również identyfikacyjną – stając się świadomym wyborem stylu życia, estetyki i postrzeganej wartości własnej (Kapferer & Bastien, 2020).

Współczesna dynamika tego rynku silnie zależy od trzech kluczowych filarów: innowacyjności technologicznej, personalizacji oraz zrównoważonego rozwoju. Konsumenci nie tylko poszukują zaawansowanych formuł opartych na biotechnologii, ale również oczekują autentyczności i transparentności w zakresie pochodzenia składników, procesów produkcji oraz filozofii marki (Deloitte, 2023). Ekskluzywność produktów objawia się dziś nie tylko w ich cenie, ale również w dostępności – ograniczonych edycjach, butikowych kanałach sprzedaży czy personalizowanych rytuałach pielęgnacyjnych (Kozinets et al., 2021).



Wzrost znaczenia tzw. evidence-based beauty, czyli produktów opartych na zwalidowanych protokołach skuteczności, przyczynił się do rozwoju kosmetyków wykorzystujących zaawansowane systemy nośnikowe (liposomy, nanocząsteczki ceramidowe) oraz analizy genetyczne i molekularne skóry. Przykładowo, rozwiązania takie jak SkinIQ czy L'Oréal Perso integrują algorytmy sztucznej inteligencji i analizę obrazu z dynamicznym doбором składników, umożliwiając tworzenie receptur dopasowanych w czasie rzeczywistym do stanu skóry użytkownika (Euromonitor International, 2023).

Równolegle obserwujemy silne zróżnicowanie geograficznych wzorców konsumpcji. W krajach azjatyckich, zwłaszcza w Chinach i Japonii, dynamiczny wzrost rynku (średnio 12% rocznie) wynika z integracji tradycyjnych filozofii pielęgnacyjnych z technologiami high-tech. Tamtejsi konsumenci preferują formuły oparte na składnikach naturalnych i holistycznym podejściu do pielęgnacji, w duchu medycyny wschodniej – z dominacją tekstur wodnych i synergii zapachów terapeutycznych. W Europie Zachodniej, gdzie rynek rośnie w tempie około 7% rocznie, kluczowe są marki dziedzictwa – takie jak Chanel, Dior czy Sisley – które opierają swoją wartość na historii, mistrzostwie formułacyjnym i symbolice luksusu (Saviolo & Testa, 2021).

Stany Zjednoczone, z kolei, wykazują wzrost na poziomie około 9% rocznie, napędzany przez zamiłowanie do personalizacji, cyfrowych doświadczeń zakupowych i marketingu narracyjnego. Konsumenci amerykańscy chętnie sięgają po marki oferujące inteligentne systemy diagnostyczne, narzędzia cyfrowe wspierające dobór kosmetyków oraz produkty powiązane ze stylem życia wellness (Intel, 2023). Na Bliskim Wschodzie natomiast najwyższe na świecie średnie wydatki per capita na luksusowe kosmetyki (szacowane na ponad 250 USD rocznie) wiążą się z kulturowym znaczeniem zapachu i rytualizacji pielęgnacji – co skutkuje dominacją marek perfumeryjnych i kosmetyków opartych na orientalnych, głęboko zakorzenionych komponentach aromatycznych (Euromonitor International, 2023).

Warto podkreślić, że zmienia się również funkcja opakowania i dystrybucji: opakowania luksusowe stają się jednocześnie przedmiotem kolekcjonerskim, narzędziem komunikacji marki i manifestem ekologicznej odpowiedzialności. Rosnące znaczenie strategii eco-luxury skutkuje wdrażaniem rozwiązań takich jak szkło farmaceutyczne, biodegradowalne biopolimery czy certyfikowane materiały odnawialne (Bain & Company, 2022).

Uzupełniając obraz regionalnych zróżnicowań konsumpcji, warto przytoczyć dane Euromonitor International (2023), które wskazują, że około 65% konsumentów azjatyckich



preferuje kosmetyki oparte na naturalnych składnikach i inspirowane starożytnymi tradycjami medycyny chińskiej i japońskiej. Dla porównania, w Europie Zachodniej odsetek ten wynosi około 45%, natomiast w Ameryce Północnej – 38%. Dane te unaocniają wyraźne różnice kulturowe w postrzeganiu wartości kosmetyku: podczas gdy w Azji dominuje holistyczne podejście do pielęgnacji i integracja z filozofią wellness, konsumenci europejscy częściej kierują się renomą marki i tradycją, a amerykańscy – personalizacją i technologią.

Zróznicowanie to pogłębia się w analizie porównawczej poszczególnych rynków europejskich, takich jak Francja, Hiszpania, Włochy i Polska, którym poświęcone zostaną kolejne podrozdziały – z uwzględnieniem lokalnych liderów, różnic w dystrybucji oraz preferencji klientów B2B i B2C.

Tym samym, specyfika współczesnego rynku luksusowych kosmetyków opiera się nie tylko na ekskluzywności i skuteczności działania, lecz także na wieloaspektowej synergii technologii, tożsamości kulturowej, emocjonalnego zaangażowania konsumenta i odpowiedzialności społecznej. To wszystko sprawia, że kosmetyki klasy *high-end* stają się formą nowoczesnej narracji tożsamości – jednocześnie naukowej, estetycznej i etycznej.

### **1.5.2. Kluczowi gracze na rynku globalnym i lokalnym**

Rynek luksusowych kosmetyków i perfum cechuje się złożoną strukturą, obejmującą zarówno dominujące międzynarodowe konglomeraty, jak i niezależne domy operujące w wyspecjalizowanych niszach haute cosmétique. Z jednej strony obecni są globalni liderzy kształtujący międzynarodowe standardy w zakresie formuł, narracji i dystrybucji, z drugiej zaś – wyrafinowane marki niszowe, które budują swoją pozycję na autentyczności, unikatowości oraz ręcznym rzemiośle. Współczesna definicja luksusu przestała ograniczać się wyłącznie do ceny i ekskluzywności, coraz częściej obejmując również czystość surowcową, zaawansowanie technologiczne, personalizację oraz zgodność z zasadami zrównoważonego rozwoju (Kapferer & Bastien, 2020).

Największy udział w światowym rynku luksusowych kosmetyków mają cztery konglomeraty: LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE, Estée Lauder Companies Inc., Shiseido Group oraz L'Oréal Luxe. Każdy z tych podmiotów dysponuje portfelem marek operujących w różnych segmentach luksusu – od prestiżowej pielęgnacji po ekskluzywne perfumy. Grupa LVMH zarządza markami takimi jak Dior, Guerlain czy Acqua di Parma, łącząc dziedzictwo haute parfumerie z zaawansowanymi rozwiązaniami pielęgnacyjnymi. Estée Lauder umacnia swoją pozycję poprzez marki takie jak La Mer, Jo Malone London, Tom Ford Beauty oraz Editions



de Parfums Frédéric Malle, kładąc szczególny nacisk na zaawansowaną biotechnologię, mikrodawkowanie i personalizację rytuałów pielęgnacyjnych. Shiseido Group reprezentuje azjatycki model luksusu dzięki Clé de Peau Beauté i Revital Granas – łącząc klasyczne techniki japońskie z nowoczesną neurokosmetologią. Niezwykle istotną rolę odgrywa również L'Oréal Luxe – odpowiedzialny za rozwój marek takich jak Helena Rubinstein, Lancôme Absolue, Giorgio Armani Privé, Yves Saint Laurent Beauté czy Kiehl's. Grupa ta inwestuje intensywnie w rozwiązania sztucznej inteligencji, jak system L'Oréal Perso, który pozwala na tworzenie spersonalizowanych formuł kosmetycznych na podstawie danych biologicznych konsumenta (Deloitte, 2023).

Obok korporacyjnych liderów rośnie znaczenie marek niezależnych, funkcjonujących w segmencie ultra-niszowym i adresowanych do klientów poszukujących unikatowych kompozycji zapachowych oraz formuł o rzemieślniczym rodowodzie. Marki te – w odróżnieniu od marek korporacyjnych – nie są dostępne w sieciach dystrybucyjnych o szerokim zasięgu, co zwiększa ich postrzeganą ekskluzywność. Do najbardziej cenionych należą Roja Parfums, Henry Jacques, Morreale Paris, Maison Francis Kurkdjian, Xerjoff, Clive Christian czy Boadicea the Victorious. Ich twórcy często rezygnują z komponentów syntetycznych na rzecz esencji naturalnych, a sam proces tworzenia zapachu odbywa się w limitowanych partiach, często na zamówienie. Przykładowo, Henry Jacques oferuje usługi komponowania perfum w ścisłej współpracy z klientem, zachowując pełną transparentność źródła i procesu produkcji. Tego typu marki postrzegane są jako kwintesencja luksusu emocjonalnego i tożsamościowego – ściśle dopasowanego do indywidualnych preferencji estetycznych klienta (Reay, 2022).

W obszarze pielęgnacyjnym rynek niszowy reprezentują domy eksperckie, takie jak La Prairie, Augustinus Bader, Valmont, Biologique Recherche, 111Skin oraz Evidens de Beauté – oferujące produkty oparte na biotechnologii komórkowej, zaawansowanych systemach transportu składników aktywnych (np. TFC8® lub Celltresor) oraz certyfikowanych, niskocząsteczkowych ekstraktach o udokumentowanym działaniu klinicznym. Pielęgnacja ta często zbliża się do dermatologii regeneracyjnej, przekraczając granice klasycznej kosmetologii.

W perspektywie geograficznej, rynek francuski utrzymuje wiodącą rolę w budowaniu klasycznego modelu luksusu – opartego na historii, dziedzictwie i zmysłowości. Obok kultowych domów, takich jak Chanel, Dior czy Guerlain, rozwijają się tam również marki eksperckie, np. Codage Paris, Orlane, Eisenberg oraz Biologique Recherche – łączące pielęgnację z doświadczeniem rytualnym i indywidualną diagnostyką skóry. We Włoszech



dominuje podejście łączące sensualność, design i tradycję perfumeryjną. Marki takie jak Acqua di Parma, Bakel czy Santa Maria Novella oferują zarówno pielęgnację selektywną, jak i rzemieślnicze kompozycje zapachowe inspirowane dziedzictwem artystycznym Italii.

Rynek hiszpański, w przeciwieństwie do powyższych, opiera się na modelu klinicznym i funkcjonalnym. Dominują tu marki takie jak Mesoesthetic, Toskani i Innoaesthetics – zorientowane na skuteczność biotechnologiczną i obecne w międzynarodowych protokołach medycyny estetycznej. Produkty te, choć wysoko cenione pod względem efektywności, nie są pozycjonowane w kategorii ultra-premium. Wyjątkiem pozostaje Natura Bissé, marka stosowana w hotelach pięciogwiazdkowych i luksusowych ośrodkach spa, lecz jej globalne rozpoznanie i siła narracyjna nadal sytuują ją poniżej marek takich jak Chanel Sublimage, La Prairie czy Valmont (Saviolo & Testa, 2021).

W Stanach Zjednoczonych kluczową rolę odgrywa model indywidualizacji i technologicznego luksusu. Marki takie jak U Beauty, Dr. Barbara Sturm czy Tata Harper oferują pielęgnację opartą na danych biologicznych, analizach skóry w czasie rzeczywistym oraz aplikacjach AI wspomagających dobór składników. Wysoką rozpoznawalność i prestiż zachowują także niezależne domy perfumeryjne: Le Labo, Byredo, Aesop (przejęty przez L'Oréal) oraz Bond No.9 – zorientowane na doświadczenie emocjonalne, filozofię „clean beauty” i sensorykę zapachu jako osobistej sygnatury stylu życia.

Na krajowym rynku kosmetycznym obserwuje się wyraźny wzrost zainteresowania produktami pochodzenia lokalnego, które choć nadal nie osiągają pułapu luksusu definiowanego w kategoriach francuskiego, szwajcarskiego czy japońskiego dziedzictwa, to jednak aspirują do segmentu premium poprzez jakość receptur i komunikację opartą na transparentności. Wzrost świadomości konsumentów w zakresie składu INCI, pochodzenia substancji aktywnych oraz wpływu formuł na środowisko przekłada się na rosnące wymagania wobec marek krajowych, które coraz częściej deklarują zgodność z trendami clean beauty, cruelty-free oraz zrównoważonego rozwoju (Euromonitor International, 2023).

Mimo to, polski rynek pozostaje zdominowany przez marki o charakterze masowym lub aspirującym – wciąż niewystępujące w klasycznym segmencie high-luxury. Brakuje tu marek o zakorzenionej historii, rozpoznawalności międzynarodowej i silnym kapitale symbolicznym, które mogłyby konkurować z brandami takimi jak La Prairie, Clé de Peau Beauté czy Augustinus Bader. Istnieją jednak podmioty, które wyznaczają interesujące kierunki rozwoju segmentu premium w ujęciu lokalnym. Wśród nich wymienić można Oceanic S.A.,



właściciela marek takich jak AA oraz Long4Lashes, które sukcesywnie przekształcają swój wizerunek z popularnego na bardziej zaawansowany technologicznie, poprzez wdrażanie formuł opartych na neuropeptydach, biopolimerach i kompleksach lipidowych.

Równolegle, dynamicznie rozwija się segment marek stworzonych przez osoby publiczne – tzw. personal brands – jak np. Phlov by Anna Lewandowska czy beBIO Ewy Chodakowskiej. Warto dodać, że prekursorskim przykładem tego nurtu była marka Pat&Rub, założona przez Kingę Rusin, która jako jedna z pierwszych w Polsce wprowadziła ideę pielęgnacji naturalnej w oparciu o estetykę premium, wyznaczając kierunek dla późniejszych inicjatyw rynkowych. Choć z perspektywy klasycznej segmentacji nie należą one do kategorii luksusowej, stanowią interesujący przykład synergii wizerunkowej i lojalności odbiorców, bazującej na autentyczności przekazu i personalnym zaangażowaniu twórców. Tego typu marki korzystają często z modelu DTC (direct-to-consumer) oraz mediów społecznościowych jako głównego kanału komunikacji, co czyni je niezwykle konkurencyjnymi w kontekście młodszych grup demograficznych, poszukujących produktów zróżnicowanych pod względem wartości symbolicznej i funkcjonalnej. W sektorze dermokosmetyków profesjonalnych wyróżniają się natomiast marki takie jak Dottore Cosmeceutici czy Dermomedica Cosmeceuticals, które zdobyły pozycję dzięki integracji wysokich stężeń substancji czynnych z technologiami transdermalnymi oraz protokołami klinicznymi. Ich obecność w gabinetach kosmetycznych i klinikach medycyny estetycznej świadczy o rosnącej roli segmentu B2B w rozwoju krajowego rynku premium, który – choć wciąż niszowy – wykazuje tendencję wzrostową na poziomie 4–5% rocznie (PMR, 2024).

Podsumowując, Polska nie wykształciła dotąd marki luksusowej w klasycznym sensie, operującej w segmencie ultra-premium. Jednakże obserwuje się systematyczny rozwój marek aspiracyjnych, profesjonalnych oraz hybrydowych – łączących lokalność z technologiczną dojrzałością. Ich siłą nie jest globalny zasięg, lecz elastyczność, innowacyjność oraz zdolność adaptacji do zmieniających się wzorców konsumpcyjnych, co może stanowić punkt wyjścia dla dalszej ewolucji segmentu luksusu w Polsce.

### **1.5.3. Rola segmentacji klientów w branży kosmetycznej**

Współczesny rynek luksusowych kosmetyków podlega coraz bardziej wyrafinowanej segmentacji, pozwalającej markom na precyzyjne dostosowanie oferty do zróżnicowanych oczekiwań konsumentów. Proces ten wykracza poza klasyczne zmienne demograficzne, takie jak wiek, płeć czy poziom dochodów, i uwzględnia również czynniki psychograficzne,



behawioralne oraz kulturowe, które determinują decyzje zakupowe w sposób bardziej zniuansowany. Kluczowe znaczenie zyskują segmenty oparte na wartościach, potrzebach estetycznych oraz aspiracjach tożsamościowych. Konsumenci zamożniejsi, poszukujący wyjątkowości i potwierdzenia statusu, kierują się w stronę produktów innowacyjnych, opartych na rzadkich składnikach aktywnych lub opracowanych w oparciu o technologie biomimetyczne, nanonaukę czy zaawansowaną neurokosmetologię (Kapferer & Bastien, 2022). Jednocześnie przedstawiciele młodszych pokoleń – głównie Generacji Z oraz milenialsów – coraz częściej sięgają po produkty zgodne z ideą clean beauty, cruelty-free oraz circular economy, oczekując transparentności formuł, etycznych łańcuchów dostaw i odpowiedzialnej komunikacji marki (Niinimäki, 2020). Różnicowanie grup docelowych przebiega również wzdłuż osi geograficznych i kulturowych. Preferencje dotyczące konsystencji, zapachu, sposobu aplikacji czy nawet estetyki opakowań różnią się między konsumentami z Europy Zachodniej, Bliskiego Wschodu czy Azji. Przykładowo, klienci francuscy wykazują skłonność do wyboru marek z silnym dziedzictwem kulturowym i tradycją rzemieślniczą, podczas gdy konsumenci w Korei Południowej oczekują produktów silnie technologicznych, lekkich tekstur oraz zaawansowanych formuł z efektem natychmiastowego działania (Euromonitor International, 2023). Segmentacja obejmuje również grupy klientów profesjonalnych (B2B), takich jak kliniki medycyny estetycznej, gabinety kosmetyczne czy partnerzy detaliczni, którzy dokonują wyborów opartych na parametrach efektywności klinicznej, standaryzacji protokołów oraz wsparciu edukacyjno-marketingowym ze strony producentów. W tym kontekście luksusowy produkt nie jest jedynie obiektem konsumpcji, ale elementem systemu terapeutycznego, wspierającego jakość usług i doświadczenie klienta końcowego (PMR, 2024). Zaawansowane technologie, takie jak sztuczna inteligencja, big data, umożliwiają markom monitorowanie mikrotrendów i przewidywanie zachowań zakupowych z coraz większą precyzją. Algorytmy segmentacyjne analizują dane z platform e-commerce, social mediów oraz programów lojalnościowych, pozwalając firmom na budowę hiperpersonalizowanych kampanii – zarówno w segmencie masowym, jak i ultra-luksusowym (Bendoni, 2023).

Na tej podstawie wyróżnić można pięć głównych typów konsumentów luksusowych kosmetyków: (1) klienci aspiracyjni – utożsamiający markę z prestiżem i symbolicznym awansem społecznym; (2) klienci ekologiczni – skupieni na składzie, pochodzeniu surowców i zgodności z ideami etycznymi; (3) klienci lojalni – przywiązani do konkretnej marki lub linii produktowej; (4) klienci innowacyjni – poszukujący produktów opartych na przełomowych rozwiązaniach naukowych; oraz (5) klienci profesjonalni – dla których liczy się przewidywalna



skuteczność, standaryzacja efektów i zgodność z procedurami klinicznymi (Kapferer & Valette-Florence, 2021).

Segmentacja w branży luksusowej nie pełni więc wyłącznie funkcji narzędzia sprzedaży, lecz staje się częścią strategii narracyjnej marek – odpowiadającej na głębsze potrzeby tożsamościowe, estetyczne i społeczne współczesnych konsumentów.

### **1.5.3.1. Klienci B2B: gabinety kosmetyczne i medycyny estetycznej**

W sektorze luksusowych kosmetyków i usług estetycznych segment B2B zajmuje szczególne miejsce, będąc jednym z najbardziej wymagających obszarów rynku. Obejmuje on wyspecjalizowane jednostki – gabinety kosmetyczne, kliniki dermatologiczne, ośrodki medycyny estetycznej – które operują w oparciu o najwyższe standardy jakości i skuteczności. Kluczowym kryterium wyboru produktów oraz urządzeń w tym segmencie jest potwierdzone klinicznie działanie, rygorystyczna zgodność z wymogami sanitarno-epidemiologicznymi oraz możliwość precyzyjnej personalizacji terapii w zależności od typu skóry i problemu pacjenta (Foster, 2021).

Decyzje zakupowe profesjonalistów są w znacznej mierze determinowane dostępem do zaawansowanego zaplecza edukacyjnego. Czołowi producenci kosmetyków luksusowych i dermokosmetyków oferują nie tylko preparaty o wysokim stężeniu substancji aktywnych, lecz także rozbudowane programy szkoleniowe – obejmujące kursy praktyczne, webinary, certyfikacje oraz dostęp do najnowszej wiedzy z zakresu kosmologii i dermatologii estetycznej. Kompetencje nabywane w ramach takich inicjatyw stają się jednym z kluczowych wyróżników konkurencyjnych w segmencie usług klasy premium (Wiedemann & Hennigs, 2022).

Szczególną wagę przywiązuje się do urządzeń wspomagających terapię – w tym technologii laserowych (np. CO<sub>2</sub> i Nd:YAG), radiofrekwencji mikroigłowej, ultradźwięków o wysokiej częstotliwości (HIFU) czy platform do kompleksowej diagnostyki skóry. Zastosowanie inteligentnych narzędzi diagnostycznych umożliwia wnikliwą analizę kondycji skóry, pozwalając na dopasowanie terapii w czasie rzeczywistym i zwiększenie efektywności zabiegów. Dodatkowo, coraz częściej wykorzystuje się rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, analizujące dane biometryczne w celu tworzenia spersonalizowanych schematów pielęgnacyjnych (Deloitte, 2023).



W kontekście tzw. segmentu quiet luxury, na znaczeniu zyskuje kompleksowość i dyskrecja. Kliniki działające w tym modelu oferują nie tylko zabiegi, lecz całe programy terapeutyczne – obejmujące konsultacje, diagnostykę, rytuały pielęgnacyjne, a nawet wsparcie dietetyczne i psychologiczne. Atmosfera w takich placówkach tworzona jest z myślą o zapewnieniu maksymalnego komfortu klientowi: od wyciszonego wnętrza i indywidualnych rytuałów powitalnych po produkty niszowe, dostępne jedynie w wybranych lokalizacjach. Koszty usług są adekwatne do ich ekskluzywnego charakteru – ceny pojedynczych zabiegów odmładzających mogą zaczynać się od około 10 000 zł, natomiast zaawansowane programy, obejmujące serię procedur i opiekę wielospecjalistyczną, sięgają nawet 200 000 zł (PMR, 2024).

Rynki międzynarodowe wykazują jeszcze większą skalę luksusowych inwestycji w medycynę estetyczną. W Stanach Zjednoczonych lifting twarzy metodą endoskopową kosztuje średnio od 15 000 do 50 000 USD, w Europie Zachodniej – od 10 000 do 40 000 EUR, a w Zjednoczonych Emiratach Arabskich ceny usług klasy high-end przekraczają 100 000 USD, oferując przy tym pełen concierge medyczny i luksusowe warunki pobytu. W Azji, zwłaszcza w Korei Południowej i Japonii, rozwija się nurt zaawansowanych metod regeneracyjnych – z naciskiem na nieinwazyjność, personalizację i wysoką estetykę efektu. Ceny luksusowych usług w tych krajach mieszczą się zazwyczaj w przedziale od 5 000 do 25 000 USD (Euromonitor International, 2023).

W kontekście terapii odmładzających dużym zainteresowaniem cieszą się m.in. procedury oparte na osoczu bogatopłytkowym (PRP – platelet-rich plasma), które wykorzystuje się jako element wspomagający regenerację skóry w zabiegach medycyny estetycznej. Choć PRP nie jest technologią per se, stanowi przykład rosnącego zainteresowania metodami autologicznymi – bazującymi na zasobach własnego organizmu pacjenta – co wpisuje się w szerszy trend bioregeneracji i „slow aging” (Kim et al., 2020).

W Polsce odnotowuje się rosnące zainteresowanie wśród podmiotów profesjonalnych zarówno zaawansowanymi dermokosmetykami klasy premium, jak i wysokospecjalistycznymi usługami z zakresu medycyny estetycznej. Kliniki i gabinety kosmetyczne przywiązują szczególną wagę do takich czynników, jak zaawansowanie technologiczne formuł, ich potwierdzona klinicznie skuteczność oraz bezpieczeństwo stosowania. Jednocześnie coraz większego znaczenia nabierają pozaprojektowe elementy współpracy, w tym: dostępność szkoleń dotyczących innowacyjnych protokołów zabiegowych, elastyczne modele dystrybucyjne oraz wsparcie marketingowe i merytoryczne oferowane przez producentów. Tego typu



wszechstronne podejście przekłada się na długofalowe relacje oparte na wiedzy eksperckiej i wspólnym rozwoju standardów terapeutycznych (Nowak & Kowalski, 2023).

Podsumowując, segment B2B w branży luksusowych kosmetyków i usług estetycznych to nie tylko obszar transakcyjny, lecz także pole zaawansowanej współpracy naukowo-komercyjnej, edukacyjnej i technologicznej. O jego sile decydują: zdolność integracji wiedzy klinicznej z praktyką rynkową, wysoki poziom personalizacji oraz dążenie do redefinicji luksusu w kategoriach doświadczenia, bezpieczeństwa i skuteczności.

### **1.5.3.2. Klienci B2C: konsumenci końcowi**

W segmencie B2C luksusowych kosmetyków konsumenci indywidualni pełnią rolę nie tylko odbiorców, ale również aktywnych uczestników kształtujących dynamikę rynku poprzez wybory estetyczne, wartościowe oraz technologiczne. Motywacje zakupowe tej grupy są silnie zróżnicowane i wielowymiarowe – począwszy od potrzeby potwierdzenia statusu społecznego, przez aspiracje do samorealizacji, aż po coraz silniejsze zainteresowanie zdrowiem, zrównoważonym rozwojem i autentycznością przekazu marek. Klienci luksusowi oczekują produktów nie tylko skutecznych, ale także estetycznie wyrafinowanych, sensorycznie przyjemnych i etycznie transparentnych, a ich decyzje zakupowe bywają projektowane jako rytuały – emocjonalne i symboliczne.

Jedną z kluczowych grup w tym segmencie stanowią konsumenci aspiracyjni, dla których luksusowe kosmetyki są nie tylko środkiem pielęgnacji, lecz także wyrazem osiągniętego prestiżu oraz przynależności do określonego stylu życia. To osoby szczególnie podatne na narracje marek bazujące na ekskluzywności, limitowanych edycjach, inspiracjach haute couture czy referencjach do dziedzictwa kulturowego. Ich wybory często inspirowane są obecnością produktu w mediach społecznościowych oraz rekomendacjami influencerów i celebrytów, a sam zakup traktowany jest jako inwestycja w tożsamość, wizerunek i emocjonalny komfort (Kapferer & Bastien, 2022).

Równolegle rozwija się grupa konsumentów lojalnych, którzy konsekwentnie pozostają przy określonej marce lub linii produktowej. Ich decyzje nie wynikają jedynie z prestiżu, lecz z pozytywnych doświadczeń użytkowych, zaufania do deklarowanej skuteczności oraz utożsamiania się z filozofią marki. Lojalność ta bywa wzmocniana przez personalizowane programy lojalnościowe, dostęp do zamkniętych ofert, ekskluzywną obsługę klienta czy rozszerzone gwarancje satysfakcji. Konsumenci ci oczekują nie tylko powtarzalności



wysokiej jakości, lecz także stałego unowocześniania receptur, innowacyjnych tekstur i intuicyjnych rozwiązań aplikacyjnych (Chevalier & Mazzalovo, 2020).

Wyraźny wzrost udziału na rynku obserwuje się również wśród konsumentów ekologicznych, dla których priorytetem staje się nie tylko wygląd, lecz także etyczne źródła surowców, transparentność łańcucha dostaw, minimalizacja śladu węglowego oraz zgodność produktów z ideą clean beauty. Dla tej grupy kluczowe są certyfikaty takie jak Ecocert, COSMOS, czy Vegan Society oraz unikanie syntetycznych konserwantów, silikonów i substancji zaburzających gospodarkę hormonalną. Konsument ekologiczni coraz częściej oczekują również biodegradowalnych opakowań, możliwości recyklingu, a także realnego zaangażowania marek w praktyki społecznie odpowiedzialne (Euromonitor International, 2023).

Równoległe z trendem ekologicznym rośnie znaczenie personalizacji, która przestaje być jedynie funkcją marketingową, a staje się realną wartością dodaną. Konsument coraz częściej oczekują kosmetyków skrojonych na miarę – zarówno pod względem składu, jak i formy aplikacji, zapachu czy sposobu pakowania. Zgodnie z danymi Euromonitor (2023), 72% konsumentów luksusowych deklaruje, że personalizacja ma kluczowy wpływ na ich decyzje zakupowe. Firmy odpowiadają na tę potrzebę poprzez systemy diagnostyki skóry, konfiguratorów produktów online, usługi concierge beauty oraz aplikacje mobilne analizujące stan cery w czasie rzeczywistym.

Współczesny konsument w segmencie B2C wykazuje cechy wysoce zindywidualizowanej decyzyjności, w której emocjonalne i funkcjonalne motywacje splatają się z rosnącym oczekiwaniem na autentyczność, bezpieczeństwo i jakość. To już nie tylko odbiorca komunikatów marketingowych, lecz aktywny uczestnik procesu definiowania wartości luksusu – posługujący się własnym systemem odniesień, doświadczeń i priorytetów.

Zamiast jednolitego profilu klienta luksusowego, rynek odzwierciedla dziś wielowarstwową strukturę potrzeb, obejmującą zarówno estetyczne dążenia do piękna i harmonii, jak i świadome wybory etyczne oraz zdrowotne. Taka transformacja wymaga od marek nie tylko spełnienia wysokich standardów formuł i opakowań, ale również zdolności do prowadzenia dialogu z konsumentem – opartego na zaufaniu, empatii i spójności przekazu (D'Arpizio et al., 2023).



#### 1.5.4. Ewolucja preferencji konsumentów luksusowych dermokosmetyków

Współczesna dynamika rynku dermokosmetyków luksusowych odzwierciedla głęboką transformację w sposobie postrzegania pielęgnacji skóry – od rytuału czysto estetycznego ku holistycznemu doświadczeniu, które integruje zaawansowaną technologię, personalne wartości konsumenta oraz jego świadomość ekologiczną. Klienci tego segmentu nie ograniczają się już do oceny składu INCI czy poziomu efektywności produktu. Coraz częściej poszukują rozwiązań opartych na nowoczesnych odkryciach biotechnologicznych, wspieranych przez dane naukowe, a jednocześnie spójnych z ich światopoglądem i stylem życia (Kapferer & Valette-Florence, 2023).

Wyraźnym kierunkiem rozwoju dermokosmetyków premium staje się personalizacja. Nowoczesne marki oferują formuły dopasowywane nie tylko do typu cery, ale także do jej biomarkerów, środowiskowych czynników stresogennych i zmiennych behawioralnych. Wykorzystanie sztucznej inteligencji, analizy danych skóry w czasie rzeczywistym oraz testów genetycznych umożliwia tworzenie produktów funkcjonujących jako zaawansowane narzędzia dermatoterapeutyczne, dostosowane do indywidualnych potrzeb biologicznych konsumenta (Delphine & De Barnier, 2020). Warto zaznaczyć, że personalizacja obejmuje już nie tylko zawartość składników aktywnych, ale także parametry sensoryczne – teksturę, zapach czy formułę aplikacyjną – co stanowi odpowiedź na rosnące oczekiwania względem luksusowego doświadczenia użytkownika.

Drugim kluczowym wektorem zmian jest transparentność. Konsumenty klasy premium wykazują coraz wyraźniejszą potrzebę weryfikowalności informacji dotyczących składników, procesów produkcji oraz wpływu kosmetyku na środowisko i zdrowie człowieka. Zaufanie budowane jest nie tylko poprzez autentyczność komunikacji marki, ale także poprzez certyfikaty (np. COSMOS, Ecocert, Leaping Bunny), systemy śledzenia łańcucha dostaw oraz jawność praktyk pozyskiwania surowców (Pencarelli et al., 2022). W tym kontekście marki luksusowe przekształcają swoją strategię: zamiast operować na niedopowiedzeniach i symbolicznym prestiżu, przyjmują model oparty na otwartości, wiedzy i dialogu z klientem.

Niemniej istotnym aspektem jest zrównoważony rozwój – nie jako deklaratorywna wartość marketingowa, lecz jako rdzeń strategii produktowej. W segmencie dermokosmetyków obserwuje się intensywny rozwój biodegradowalnych opakowań, systemów refill, surowców pochodzących z upraw regeneracyjnych oraz technologii ograniczających zużycie wody i energii w procesach produkcyjnych. Klienci nie tylko oczekują spełnienia tych standardów,



ale również weryfikują je poprzez śledzenie raportów ESG, ocenę śladu węglowego i dostęp do niezależnych certyfikacji (NielsenIQ, 2023). Innowacje w tym zakresie, takie jak kosmetyki oparte na mikrobiomie, adaptogenach, peptydach biomimetycznych czy technologiach mikroenkapsulacji, pełnią rolę łącznika między skutecznością a odpowiedzialnością środowiskową (Piotrowicz, 2021).

Raporty branżowe podkreślają, że aż 78% konsumentów luksusowych dermokosmetyków deklaruje preferencję dla marek, które konsekwentnie wdrażają polityki zrównoważonego rozwoju i publikują dane dotyczące swojej aktywności ekologicznej (NielsenIQ, 2023). Co więcej, rosnąca liczba klientów poszukuje produktów zgodnych z ich wartościami – nie tylko skutecznych i estetycznych, ale także reprezentujących określoną etykę konsumpcji. W odpowiedzi, firmy kosmetyczne intensyfikują działania obejmujące zarówno innowacje technologiczne, jak i inwestycje w narrację marki, która łączy ekskluzywność z poczuciem odpowiedzialności za świat.

W kontekście przyszłości sektora dermokosmetycznego można przewidywać dalsze umacnianie się strategii hybrydowych – łączących wiedzę kliniczną z personalizacją opartą na danych, doświadczenie sensoryczne z transparentnością, a innowacje biotechnologiczne z zobowiązaniem do etycznego działania. Luksus redefiniuje się tu nie jako atrybut niedostępności, lecz jako dostęp do najbardziej zaawansowanych, odpowiedzialnych i świadomych formuł – funkcjonujących w służbie jakości życia oraz długofalowego dobrostanu użytkownika (Chevalier & Mazzalovo, 2021).



## ROZDZIAŁ II

### Zarządzanie sprzedażą i marketing dóbr luksusowych

#### 2.1. Teoretyczne podstawy zarządzania sprzedażą i marketingiem dóbr luksusowych

Zarządzanie sprzedażą i marketingiem dóbr luksusowych znajduje swoje teoretyczne umocowanie w obszarach marketingu strategicznego, zarządzania marką, psychologii konsumpcji oraz teorii wartości symbolicznej. W odróżnieniu od rynków masowych, segment luksusowy charakteryzuje się specyficzną strukturą popytu, w której funkcjonalność produktu schodzi na dalszy plan, ustępując miejsca aspektom symbolicznym, społecznym i emocjonalnym (Kapferer & Bastien, 2020). Przedmiotem zainteresowania klientów nie jest bowiem wyłącznie użytkowość, lecz także doświadczenie marki, jej dziedzictwo, narracja oraz status, jaki oferuje.

Wiodącym podejściem teoretycznym w tym zakresie pozostaje teoria wartości luksusu, która zakłada, iż wartość postrzegana w kontekście produktów luksusowych wynika nie tylko z jakości materialnej, lecz przede wszystkim z niematerialnych komponentów takich jak ekskluzywność, prestiż, niedostępność, autentyczność i estetyka (Vigneron & Johnson, 2004). Luksus funkcjonuje w tym ujęciu jako konstrukt społeczny i kulturowy, którego percepcja zależy od systemu odniesienia konsumenta. To właśnie ten aspekt odróżnia dobra luksusowe od dóbr premium czy aspiracyjnych. Produkty te pełnią funkcję znacznika statusu i narzędzia autoekspresji.

Kolejnym kluczowym filarem zarządzania marką luksusową jest teoria kapitału marki (Aaker, 1991; Keller, 2013), zgodnie z którą o przewadze konkurencyjnej decyduje zdolność marki do budowania trwałych i wartościowych relacji z konsumentem. Do elementów składowych kapitału marki zalicza się świadomość marki, lojalność klientów, pozytywne skojarzenia oraz wysoka postrzegana jakość. W kontekście dóbr luksusowych kapitał marki ma szczególne znaczenie, ponieważ stanowi gwarancję nie tylko wyjątkowości, lecz również autentyczności doświadczenia. Tożsamość marki musi być spójna, komunikowana konsekwentnie i jednocześnie podlegać ciągłemu kulturowemu aktualizowaniu.

Coraz istotniejszym komponentem strategii marek luksusowych jest również marketing doświadczeń (Schmitt, 2003), który zakłada konieczność angażowania zmysłów, emocji i wartości konsumentów. Luksusowe marki nie oferują wyłącznie produktu – oferują historię, rytuał, atmosferę i poczucie przynależności do wyjątkowego świata. Konsument staje się



uczestnikiem narracji, a nie tylko odbiorcą komunikatu. Praktyczne zastosowanie tej koncepcji przejawia się m.in. w tworzeniu butików immersyjnych, organizacji wydarzeń prywatnych, personalizacji oferty oraz ekskluzywnym dostępie do limitowanych kolekcji.

Integralną częścią zarządzania relacją z klientem w sektorze luksusowym jest zarządzanie relacjami z klientami (CRM). W przeciwieństwie do standardowych rozwiązań, CRM w luksusie obejmuje nie tylko analizę historii zakupów, lecz także aktywne kształtowanie doświadczenia klienta: zaproszenia na zamknięte wydarzenia, komunikacja dostosowana do osobistego profilu czy dedykowani doradcy stylu. Celem jest tu nie efektywność operacyjna, lecz budowa długoterminowego zaangażowania oraz poczucia wyjątkowości interakcji (Okonkwo, 2010).

Zarządzanie sprzedażą i marketingiem dóbr luksusowych to wieloaspektowy proces, który wymaga nie tylko dogłębnej znajomości rynku, ale także umiejętności przewidywania jego przyszłych kierunków rozwoju. Jak wskazuje Stępień (2019) w książce *Wartość luksusu*, kluczowym elementem skutecznego zarządzania w tej branży jest połączenie ekskluzywności z autentycznym storytellingiem oraz personalizacją oferty. Współczesne podejścia marketingowe kładą na to coraz większy nacisk. Przykładem skutecznego zastosowania narracji jest kampania „Inside Chanel”, która ukazuje historię założycielki i symbolikę produktów domu mody. Według raportu *Deloitte* (2023), kampania ta przyczyniła się do 20-procentowego wzrostu zaangażowania w mediach społecznościowych oraz 12-procentowego wzrostu sprzedaży produktów z linii Chanel No. 5 w pierwszym roku od wdrożenia. Dzięki tej kampanii Chanel skutecznie umocniło swoją pozycję jako marka luksusowa, która łączy dziedzictwo z nowoczesnym podejściem do komunikacji marketingowej. Opowieści o Gabrielle Chanel, jej rewolucyjnym podejściu do mody i niezależności, budują emocjonalne więzi z klientami, wzmacniając ich lojalność i poczucie przynależności do ekskluzywnego świata marki. Z kolei marka Louis Vuitton, wykorzystując narrację opartą na motywie podróży, angażuje klientów poszukujących doświadczeń, które rezonują z ich stylem życia. Jak wykazano w analizie *Bain & Company* (2022), 75% konsumentów luksusu preferuje marki, które skutecznie komunikują swoje dziedzictwo i autentyczność. Badania wskazują, że skuteczny storytelling w sektorze dóbr luksusowych prowadzi do wzrostu wartości postrzeganej marki oraz większego zaangażowania konsumentów, którzy chętniej dokonują zakupów produktów, z którymi mogą się utożsamiać. Przykładowo, według raportu *Deloitte* (2023), marki wykorzystujące narrację opartą na wartościach odnotowują średnio 18% wzrost zaangażowania klientów oraz 12% wzrost lojalności wobec marki. Marki Chanel i Louis



Vuitton, wykorzystując narrację historyczną i emocjonalną, aby wzmocnić swoją tożsamość i przyciągnąć klientów. Chanel, za pomocą kampanii takich jak "Inside Chanel", przedstawia bogatą historię swojej założycielki oraz ikonicznych produktów, budując w ten sposób więź z klientami. Z kolei Louis Vuitton stosuje storytelling poprzez współpracę z artystami i projektantami, tworząc limitowane kolekcje, które oddziałują na indywidualne potrzeby klientów i podkreślają wyjątkowość oferty. Personalizacja oferty, realizowana poprzez ekskluzywne usługi, takie jak indywidualne projekty produktów czy doradztwo stylizacyjne, pozwala markom na jeszcze głębsze zaangażowanie klientów i budowanie lojalności. Autorka podkreśla, że konsumenci dóbr luksusowych poszukują nie tylko produktów, ale przede wszystkim doświadczeń i emocjonalnych wartości, które wpływają na ich decyzje zakupowe. Współczesne strategie marketingowe muszą uwzględniać zarówno globalne trendy, jak i lokalne preferencje konsumentów, aby skutecznie budować pozycję marki na różnych rynkach.

Według Stępień (2019), jednym z fundamentalnych narzędzi w zarządzaniu marką luksusową jest organizacja ekskluzywnych wydarzeń oraz współpraca z wybranymi liderami opinii – influencerami, którzy wcielają wartości i estetykę marki. Tego rodzaju działania nie tylko podkreślają wyjątkowość oferty, ale przede wszystkim wzmacniają emocjonalną więź z konsumentem, budując wspólnotę symboliczną i elitarność doświadczenia (Kapferer & Bastien, 2020; Chevalier & Mazzalovo, 2021).

Współcześnie rosnące znaczenie przypisuje się również takim czynnikom jak cyfryzacja, hiperpersonalizacja oraz zrównoważony rozwój – jako strategiczne determinanty sukcesu marek w sektorze luksusu. Implementacja nowoczesnych rozwiązań technologicznych w tym segmencie wiąże się jednak z koniecznością zachowania delikatnej równowagi pomiędzy innowacyjnością a ochroną fundamentalnych wartości definiujących prestiż i autentyczność marki (Okonkwo, 2007; Hoffmann & Coste-Manière, 2012). Oczekiwania konsumentów dotyczące jakości, unikalności oraz nienaruszalności dziedzictwa wymagają precyzyjnego doboru narzędzi cyfrowych, takich jak sztuczna inteligencja (AI) czy rzeczywistość rozszerzona (AR), tak aby nie zbanalizować doświadczenia luksusu, lecz je spotęgować (Kapferer & Michaut-Denizeau, 2020).

Integracja nowych technologii z tradycyjnymi kanałami sprzedaży i komunikacji wiąże się również z wyzwaniem infrastrukturalnymi i kompetencyjnymi. Wymaga to znacznych nakładów inwestycyjnych, jak i zaawansowanego przeszkolenia personelu, aby zapewnić spójność w kontaktach z klientami na wszystkich punktach styku z marką. Kluczowe pozostaje



także zapewnienie autentyczności w środowisku cyfrowym, w którym brak bezpośredniego kontaktu z produktem może rozmywać wrażenie ekskluzywności i unikalności (Deloitte, 2023).

Przykłady z innych sektorów luksusowych potwierdzają potencjał nowoczesnych technologii w personalizacji doświadczeń. W sektorze motoryzacyjnym marka Rolls-Royce wykorzystuje zaawansowane systemy telematyczne oraz sztuczną inteligencję do projektowania spersonalizowanych konfiguracji pojazdów, dopasowanych do stylu życia i indywidualnych preferencji klientów (Bain & Company, 2023). W hotelarstwie z kolei sieci takie jak Ritz-Carlton wdrażają inteligentne rozwiązania pozwalające na predykcyjne zarządzanie preferencjami gości, co umożliwia oferowanie usług w pełni dopasowanych do potrzeb i oczekiwań na podstawie analizy wcześniejszych pobytów (McKinsey & Company, 2022). Marki sektora luksusowego coraz śміiej sięgają po cyfrowe narzędzia, by wzmacniać zaangażowanie klientów i budować długotrwałe relacje oparte na indywidualnych wartościach i emocjonalnej identyfikacji. Jak zauważają Kapferer i Michaut-Denizeau (2020), kluczowe dla budowania silnej marki pozostaje konsekwentne zarządzanie niematerialnymi aktywami marki – reputacją, symboliką oraz wizerunkiem – poprzez spójną komunikację wartości i kreowanie zintegrowanych doświadczeń we wszystkich punktach kontaktu z konsumentem.

Silna marka luksusowa powinna posiadać klarownie zdefiniowaną tożsamość, konsekwentnie komunikowaną zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Tylko w ten sposób możliwe jest zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, opartej nie na agresywnym wzroście sprzedaży, lecz na długofalowej lojalności klientów (Chevalier & Mazzalovo, 2021). Praktyczne zastosowanie tej strategii odnajdujemy w przykładach ekskluzywnych partnerstw, wysokopoziomowych usług personalizacji oraz zaangażowania w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), co nie tylko pogłębia relację z konsumentem, ale również wzmacnia prestiż i legitymizację marki w kontekście społecznym.

Współczesne zarządzanie marką luksusową nie może abstrahować od coraz silniejszych oczekiwań etycznych i środowiskowych formułowanych przez konsumentów. Zgodnie z raportem Deloitte (2023), znaczna część nabywców dóbr luksusowych przywiązuje wagę do pochodzenia surowców, etyczności procesów produkcyjnych oraz społecznego wpływu działalności firm. W związku z tym, wiodące marki wdrażają strategie transparentności, które obejmują nie tylko raportowanie śladu węglowego, ale również monitorowanie łańcucha dostaw, promowanie etycznego pozyskiwania materiałów oraz aktywne uczestnictwo w projektach wspierających lokalne społeczności (Euromonitor International, 2023; Bain & Company, 2023).



### 2.1.1. Zarządzanie międzynarodowe a adaptacja lokalna

Zarządzanie międzynarodowe w sektorze dóbr luksusowych jest procesem niezwykle złożonym, wymagającym uwzględnienia specyfiki rynków lokalnych przy jednoczesnym zachowaniu globalnej spójności marki. Jak podkreślają Kotler i Keller (2021), skuteczne zarządzanie międzynarodowe opiera się na zasadzie równoważenia jednolitej tożsamości marki z lokalnymi preferencjami konsumentów. Dobrym przykładem skutecznego łączenia strategii globalnej z lokalną adaptacją jest marka Hermès, która łączy swoje francuskie dziedzictwo rzemiosła z dostosowaniem wzornictwa i komunikacji do specyficznych gustów i oczekiwań klientów na różnych rynkach, takich jak Azja, Europa czy Ameryka Północna. Na rynku azjatyckim Hermès koncentruje się na subtelnych detalach inspirowanych lokalną kulturą i symboliką, na przykład poprzez wykorzystanie motywów inspirowanych chińską kaligrafią oraz tradycyjnymi wzorami. W Europie natomiast kładzie nacisk na klasyczne podejście do elegancji, podkreślając rzemiosło i długowieczność swoich produktów jako wyraz wyrafinowanego stylu życia. Z kolei w Ameryce Północnej strategia skupia się na innowacyjności i ekskluzywnym podejściu do mody, uwzględniając potrzeby nowoczesnych konsumentów poszukujących unikalnych doświadczeń zakupowych. Hermès dostosowuje także swoje kampanie reklamowe, wykorzystując różne kanały komunikacji i współpracując z lokalnymi influencerami, aby wzmocnić przekaz zgodny z oczekiwaniami klientów w poszczególnych regionach.

Współczesne przedsiębiorstwa luksusowe stosują podejście globalizacji, czyli połączenia strategii globalnych z lokalnymi adaptacjami (Kotler et al., 2021). Globalizacja pozwala firmom na zachowanie jednolitego wizerunku przy jednoczesnym dostosowaniu oferty do regionalnych uwarunkowań kulturowych i społecznych. Adaptacja lokalna obejmuje dostosowanie produktów, komunikacji marketingowej oraz strategii dystrybucji do specyficznych uwarunkowań kulturowych, ekonomicznych i prawnych danego rynku. Według Kapferera i Bastiena (2020), kluczowym elementem adaptacji lokalnej jest zrozumienie różnic w percepcji luksusu na poszczególnych rynkach - podczas gdy w Azji prestiż i status społeczny odgrywają kluczową rolę, w Europie większy nacisk kładzie się na autentyczność i rzemiosło.

Dodatkowo, adaptacja lokalna obejmuje uwzględnienie języka, kultury i preferencji konsumentów w różnych regionach. Na przykład w Azji marki luksusowe często kładą nacisk na symbole prestiżu i harmonii, podczas gdy w Europie większy nacisk kładzie się na indywidualizm i unikalność. Takie podejście umożliwia skuteczniejsze dotarcie do różnych



grup docelowych oraz budowanie długoterminowych relacji z klientami. Badania wskazują, że konsumenci dóbr luksusowych w różnych krajach wykazują odmienne preferencje dotyczące stylu, wzornictwa czy nawet sposobu prezentacji produktu. Przykładowo, rynek azjatycki charakteryzuje się dużym przywiązaniem do tradycji i symboliki kulturowej, co wymaga od marek adaptacji strategii produktowych oraz komunikacyjnych (Kapferer & Bastien, 2020). Z kolei na rynkach zachodnich konsumenci preferują innowacyjność i indywidualizację, co wymusza stosowanie bardziej elastycznych strategii.

Dostosowanie komunikacji marki do różnych rynków odbywa się poprzez wykorzystanie różnorodnych kanałów medialnych, takich jak tradycyjna reklama w mediach drukowanych, kampanie telewizyjne, a także dynamicznie rozwijające się kanały cyfrowe, w tym media społecznościowe i platformy e-commerce. Zgodnie z koncepcjami zawartymi w książce *Zarządzanie silną marką* (Witek-Hajduk, 2023), skuteczna komunikacja marki powinna być konsekwentna i dostosowana do specyfiki każdego medium. Przykładowo, na rynku azjatyckim marki luksusowe wykorzystują platformy takie jak WeChat do interaktywnej komunikacji, podczas gdy w Europie dominuje narracja oparta na ekskluzywności i historii marki przedstawianej poprzez tradycyjne media drukowane i wydarzenia branżowe. Takie podejście do zarządzania marką wymaga równoległego rozwijania zharmonizowanej tożsamości marki oraz zdolności do dynamicznego reagowania na ewoluujące preferencje odbiorców w różnych częściach świata. W mediach społecznościowych marki takie jak Hermès czy Louis Vuitton koncentrują się na wizualnym storytellingu, publikując treści podkreślające ich dziedzictwo, ekskluzywność i wartości artystyczne. Z kolei w kampaniach telewizyjnych i prasowych nacisk kładziony jest na luksusowy styl życia oraz wyjątkowość oferowanych produktów.

Marki luksusowe dostosowują swoje komunikaty w różnych kanałach medialnych, wykorzystując zarówno tradycyjne formy, jak telewizja i druk, jak i nowoczesne technologie, takie jak media społecznościowe i cyfrowe platformy e-commerce. Skuteczność poszczególnych kanałów komunikacji różni się w zależności od rynku geograficznego oraz preferencji konsumentów. Na przykład, w Azji dominującym kanałem są aplikacje mobilne, takie jak WeChat i Weibo, które umożliwiają bezpośrednią interakcję z marką oraz zakupy w ramach jednej platformy. W Europie, tradycyjne media drukowane, takie jak 'Vogue' czy 'Harper's Bazaar', nadal odgrywają istotną rolę w kształtowaniu prestiżowego wizerunku marki, podczas gdy media społecznościowe służą do angażowania młodszych odbiorców. W Ameryce Północnej, platformy e-commerce, takie jak Net-a-Porter i Farfetch, oferują szeroki wybór



luksusowych produktów z możliwością personalizacji i ekskluzywnych ofert dla stałych klientów. Porównanie skuteczności tych kanałów pokazuje, że na rynkach azjatyckich kluczowe znaczenie ma szybkość interakcji i integracja z codziennym życiem konsumentów, podczas gdy w Europie i Ameryce Północnej nacisk kładziony jest na budowanie długotrwałej wartości marki poprzez wysokiej jakości treści wizualne oraz storytelling. Skuteczność poszczególnych kanałów komunikacji różni się w zależności od grupy docelowej. Na przykład media społecznościowe, takie jak Instagram czy TikTok, są szczególnie efektywne w dotarciu do młodszych konsumentów, ceniących interaktywność, estetykę i szybki dostęp do treści wizualnych. Z kolei drukowane magazyny luksusowe, takie jak "Vogue" czy "Harper's Bazaar", wciąż przyciągają bardziej tradycyjnych klientów, którzy cenią ekskluzywność i wartości związane z luksusowym stylem życia. Platformy e-commerce, takie jak Net-a-Porter czy Farfetch, skutecznie docierają do klientów poszukujących wygody i spersonalizowanych doświadczeń zakupowych. Zrozumienie preferencji każdej grupy docelowej pozwala markom na skuteczniejsze dostosowanie strategii komunikacyjnych i budowanie długoterminowych relacji z klientami. Różnice w odbiorze komunikacji luksusowej na poszczególnych platformach cyfrowych mają istotny wpływ na sposób budowania relacji z klientami. Przykładowo, na platformach takich jak Instagram i TikTok marki luksusowe koncentrują się na wizualnym storytellingu, prezentując swoje produkty w dynamiczny i estetyczny sposób, często z udziałem influencerów. Z kolei LinkedIn stanowi bardziej formalne środowisko, w którym marki eksponują swoje dziedzictwo, wartości korporacyjne oraz działania w zakresie zrównoważonego rozwoju. W przypadku e-commerce, platformy takie jak Net-a-Porter czy Farfetch umożliwiają markom oferowanie spersonalizowanych doświadczeń zakupowych, wykorzystując zaawansowane algorytmy rekomendacji i analizy danych behawioralnych klientów. Dostosowanie treści do specyfiki każdego kanału cyfrowego pozwala markom luksusowym skutecznie angażować konsumentów i wzmacniać ich lojalność wobec marki.

### **2.1.2. Marketing międzykulturowy – teoria i zastosowanie**

Marketing międzykulturowy stanowi dziś nieodzowny komponent strategii zarządzania sprzedażą dóbr luksusowych na rynkach międzynarodowych, umożliwiając firmom efektywne komunikowanie wartości marki w sposób zniuansowany kulturowo. Współczesne teorie tego podejścia opierają się na przekonaniu, że skuteczność przekazu marketingowego uwarunkowana jest głębokim rozumieniem systemów wartości, kodów symbolicznych oraz oczekiwań komunikacyjnych obecnych w poszczególnych społecznościach. Model kulturowych wymiarów zaproponowany przez Hofstede'a (2020) pozostaje jedną z najczęściej



przywoływanych ram analitycznych, uwzględniając sześć kluczowych wymiarów kulturowych: dystans władzy, indywidualizm vs. kolektywizm, męskość vs. kobiecość, unikanie niepewności, orientację długoterminową oraz pobłażliwość vs. powściągliwość. Te kategorie stanowią nie tylko tło teoretyczne, ale mają też praktyczne zastosowanie przy projektowaniu zróżnicowanych strategii rynkowych i komunikacyjnych. Zrozumienie tych wymiarów pozwala firmom skuteczniej dostosować strategie marketingowe do lokalnych rynków i preferencji konsumentów.

Dostosowanie narracji marketingowej do określonego kontekstu kulturowego wymaga uwzględnienia wielu subtelnych zmiennych – od preferencji estetycznych i sposobu ekspresji emocjonalnej, po konotacje kolorystyczne, rytuały zakupowe i uwarunkowania społeczne. W kulturach kolektywistycznych, jak Chiny czy Korea Południowa, kluczowe okazuje się podkreślenie wartości wspólnotowych, prestiżu grupowego i statusu społecznego, co determinuje specyfikę kampanii – bardziej sformalizowanych, ceremonialnych i silnie opartych na symbolice. W przeciwieństwie do tego, rynki skandynawskie, charakteryzujące się wysokim poziomem egalitaryzmu i niskim dystansem władzy, wymagają podejścia akcentującego dostępność, transparentność oraz autentyczność relacji z marką.

W sektorze dóbr luksusowych szczególnego znaczenia nabiera dostosowanie przekazu wizualnego do lokalnych kodów estetycznych. Przykładowo, Louis Vuitton wykorzystuje w kampaniach azjatyckich delikatniejszą paletę barw i subtelne wzory, zaś na rynkach zachodnich eksponuje klasyczną elegancję oraz opowieść o dziedzictwie marki. Chanel, z kolei, różnicuje swoją narrację nie tylko na poziomie wizualnym, ale również poprzez odmienną selekcję ambasadorów marki i lokalnych wydarzeń PR. Takie działania wymagają jednak nie tylko intuicji kulturowej, lecz również twardych danych – analizy sentymentu, badań fokusowych oraz systematycznego monitorowania preferencji klientów w czasie rzeczywistym. Skuteczność tych działań wzmocniana jest przez zaawansowane techniki analityczne, takie jak analiza sentymentu w mediach społecznościowych, modelowanie wielowymiarowych ścieżek zakupowych czy geolokalizacja wzorców konsumpcji. Ich zastosowanie pozwala markom luksusowym nie tylko antycypować zmiany preferencji, lecz także dostrajać strategie komunikacyjne do mikrotrendów wyłaniających się w różnych segmentach kulturowych (Solomon & Bamossy, 2020).

Zgodnie z ujęciem Czinkoty i Ronkainena (2021), efektywność strategii międzykulturowej opiera się na precyzyjnej diagnozie aspiracji konsumenckich, różnic w hierarchii wartości, a także wrażliwości na kontekst społeczny. W krajach o wysokim poziomie męskości – jak



Japonia – akcent pada na prestiż, siłę i osiągnięcia, podczas gdy w bardziej feminizowanych społeczeństwach, takich jak Szwecja czy Holandia, silniej rezonują wartości związane z jakością życia, harmonią i estetyką codzienności. Marki takie jak Gucci adaptują swój przekaz odpowiednio do tych kontekstów, prezentując odmienną symbolikę i ton narracji w zależności od rynku.

Kolejnym poziomem zaawansowania marketingu międzykulturowego jest wykorzystanie segmentacji psychograficznej, która przekracza granice geograficzne i klasyfikacje demograficzne, skupiając się na stylu życia, aspiracjach i postawach konsumentów. Solomon i Bamossy (2020) podkreślają konieczność stosowania wielowymiarowego podejścia, integrującego elementy emocjonalne, funkcjonalne i kulturowe w celu budowania relacji marki z klientem w sposób trwały i autentyczny. Marketing relacyjny – oparty na konsekwentnym pielęgnowaniu więzi z konsumentem – okazuje się szczególnie skuteczny w sektorze luksusu, gdzie decyzje zakupowe często mają charakter afektywny i symboliczny.

Nie sposób pominąć również rosnącej roli zrównoważonego rozwoju i przejrzystości w komunikacji marek luksusowych. Kapferer (2021) zauważa, że oczekiwania konsumentów przesuwają się w stronę etyki, odpowiedzialności i transparentności, co wymusza zmiany zarówno w łańcuchach dostaw, jak i w samej narracji marketingowej. Zmiany te coraz częściej są realizowane w zgodzie z międzynarodowymi normami, takimi jak ISO 26000 czy Global Reporting Initiative (GRI), które ustanawiają ramy dla odpowiedzialnych praktyk społecznych i raportowania niefinansowego. Certyfikacje takie jak B Corp zyskują na znaczeniu jako mierniki autentycznego zaangażowania marek w kwestie społeczne i środowiskowe. Marki takie jak Chloé, które zdobyły status B Corp, stają się pionierami nowego modelu luksusu, w którym estetyka łączy się z etyką. Coraz powszechniejsze staje się też zastosowanie technologii blockchain jako narzędzia zapewniającego klientom możliwość weryfikacji źródła pochodzenia produktów, procesów produkcji oraz zgodności z deklaracjami CSR.

Zastosowanie marketingu międzykulturowego nie ogranicza się jedynie do różnic językowych czy powierzchownej lokalizacji treści. To przede wszystkim umiejętność wsłuchiwania się w mentalność odbiorców i elastycznego kształtowania przekazu w zależności od ich oczekiwań. Przykłady takich działań dostarczają strategie marek takich jak Rolex, który w Azji akcentuje wartości rodzinne i tradycję, natomiast w Europie i Ameryce Północnej eksponuje prestiż i niezależność. Również marka Cartier wykazuje wysoką zdolność adaptacji – w Europie eksponuje dziedzictwo i tradycję rzemiosła, natomiast na rynkach azjatyckich akcentuje innowacyjność oraz nowoczesny wizerunek estetyczny. Tę wielowarstwowość



strategii odzwierciedla także Burberry, które łączy brytyjskie dziedzictwo z innowacyjnym podejściem do personalizacji w kampaniach internetowych. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają również kanały komunikacji, których wybór powinien odzwierciedlać zarówno kulturowe preferencje, jak i specyfikę technologiczno-mediową danego rynku. Na przykład, w Chinach kluczową platformą marketingową pozostaje WeChat – łączący funkcje komunikatora, sklepu i sieci społecznościowej – natomiast w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej dominują Instagram i Facebook, sprzyjające narracjom wizualnym i strategiom influencer marketingu.

Równie istotna okazuje się analiza geodemograficzna, która pozwala na identyfikację regionalnych ognisk popytu, segmentację klientów według ich stylu życia oraz optymalizację oferty zgodnie z lokalnymi uwarunkowaniami ekonomicznymi, kulturowymi i społecznymi. Takie dane, uzupełnione o analitykę predykcyjną i analizę sentymentu, wspierają marki luksusowe w podejmowaniu decyzji strategicznych o zasięgu globalnym, ale zakorzenionych w lokalnej specyfice kulturowej.

Współczesny marketing międzykulturowy to nieustanna równowaga między uniwersalnością marki a lokalną autentycznością – balans, którego utrzymanie wymaga nie tylko kompetencji, ale również kulturowej wrażliwości i analitycznej precyzji.

### **2.1.3. Strategie budowania wizerunku luksusowej marki**

Budowanie silnego wizerunku marki luksusowej wymaga stosowania zaawansowanych strategii marketingowych, które podkreślają unikalność, ekskluzywność i prestiż oferowanych produktów. Kluczowymi elementami strategii budowania wizerunku są storytelling, narracja prestiżu oraz wykorzystanie nowoczesnych technologii w komunikacji marki (Chevalier & Gutsatz, 2021). Zgodnie z teorią Kapferera (2018), budowanie prestiżu marki luksusowej opiera się na sześciu filarach: jakość, tradycja, rzadkość, estetyka, osobowość i symbolika. Kapferer podkreśla, że luksusowe marki powinny integrować te elementy w każdym aspekcie swojej działalności, od projektowania produktu po komunikację z klientem, w celu utrzymania swojej elitarności i pożądanego na rynku.

Dodatkowo, zgodnie z modelem Beverlanda (2020), sukces marek luksusowych opiera się na budowaniu autentyczności, podkreślaniu dziedzictwa oraz dbałości o najwyższą jakość. Model ten wskazuje, że luksusowe marki muszą być konsekwentne w dostarczaniu unikalnych doświadczeń, które przekładają się na emocjonalne powiązania klientów z marką. Kluczowe strategie obejmują tworzenie limitowanych edycji produktów, które podkreślają ekskluzywność



i unikalność, oraz angażowanie się w inicjatywy związane ze zrównoważonym rozwojem, co dodatkowo wzmacnia autentyczność marki.

Inną skuteczną strategią jest współpraca z uznanymi artystami i projektantami, co pozwala na budowanie narracji wokół dziedzictwa i innowacyjności. Przykładem może być marka Louis Vuitton, która regularnie współpracuje z artystami takimi jak Jeff Koons czy Takashi Murakami, tworząc kolekcje inspirowane sztuką i kulturą. Ponadto, marki luksusowe inwestują w ekskluzywne wydarzenia, takie jak pokazy mody organizowane w prestiżowych lokalizacjach, które podkreślają prestiż i rzemiosło związane z marką.

Dodatkowym elementem strategii jest personalizacja oferty poprzez cyfrowe rozwiązania, takie jak konfiguratorów produktów online, umożliwiające klientom dostosowanie produktów do ich indywidualnych preferencji. Tego rodzaju podejście pozwala nie tylko zwiększyć zaangażowanie konsumentów, ale także podkreślić wyjątkowy charakter marki poprzez tworzenie spersonalizowanych doświadczeń zakupowych.

Z kolei teorie Vigneronna i Johnsona (2017) identyfikują pięć kluczowych czynników wpływających na percepcję luksusu przez konsumentów: wyjątkowość, jakość, hedonizm, przedmiotowość i ekskluzywność. Zastosowanie tych czynników w strategiach komunikacyjnych marek luksusowych pozwala na skuteczniejsze docieranie do różnych segmentów klientów. Przykładowo, marka Rolex podkreśla wyjątkowość i jakość swoich zegarków poprzez narrację opartą na dziedzictwie i precyzji wykonania, podczas gdy Gucci koncentruje się na hedonistycznym podejściu, promując luksus jako wyraz osobistego stylu i ekspresji. Marki luksusowe wykorzystują te czynniki do tworzenia angażujących kampanii reklamowych oraz strategii content marketingowych, które budują silne więzi emocjonalne z konsumentami i wzmacniają pozycję marki na rynku. Badania te sugerują, że skuteczne strategie marketingowe powinny podkreślać te aspekty, aby utrzymać lojalność klientów oraz zwiększyć ich zaangażowanie w markę.

Marka luksusowa powinna wykorzystywać te teorie w komunikacji, aby konsekwentnie kształtować swój wizerunek i budować emocjonalne powiązania z konsumentami, zarówno poprzez kanały tradycyjne, jak i nowoczesne media cyfrowe. Wykorzystanie multikanałowej strategii komunikacji umożliwi dotarcie do różnych segmentów klientów, podkreślając ekskluzywność oraz autentyczność marki. Przykładem może być luksusowa marka zegarków Rolex, która konsekwentnie łączy tradycyjne kampanie drukowane w prestiżowych magazynach, takich jak The Financial Times, z dynamicznymi działaniami w mediach



społecznościowych, gdzie storytelling i treści wideo przybliżają historię i precyzję wykonania produktów.

Dodatkowo, marki luksusowe coraz częściej korzystają z technologii, takich jak rozszerzona rzeczywistość (AR) i sztuczna inteligencja (AI), aby spersonalizować doświadczenie klienta i zwiększyć jego zaangażowanie. Współczesne technologie umożliwiają również prowadzenie interaktywnych kampanii, które pozwalają na lepsze zrozumienie oczekiwań klientów i dostosowanie komunikacji do ich indywidualnych preferencji.

Według badań Solomon i Bamossy (2020), storytelling odgrywa kluczową rolę w budowaniu wartości marki luksusowej poprzez angażowanie konsumentów w autentyczne narracje, które podkreślają dziedzictwo, rzemiosło oraz unikalne cechy produktów. Badania pokazują, że skuteczne strategie narracyjne powinny być osadzone w kontekście kulturowym odbiorców, aby wzmacniać emocjonalny rezonans marki. W praktyce oznacza to konieczność dostosowania treści do lokalnych tradycji, norm estetycznych oraz społecznych kodów kulturowych, które wpływają na odbiór komunikatów marketingowych.

Dodatkowo, badania Fourniera i Avery (2021) wskazują, że storytelling w segmencie dóbr luksusowych nie tylko zwiększa zaangażowanie konsumentów, ale także wzmacnia percepcję autentyczności marki poprzez kreowanie silnych, emocjonalnych więzi opartych na unikalnych narracjach marki. Strategia ta często opiera się na podkreślaniu wartości historycznych, dziedzictwa rzemieślniczego oraz unikalnych doświadczeń zakupowych, które pozwalają konsumentom identyfikować się z marką na głębszym poziomie. Przykłady pokazują, że marki takie jak Hermès oraz Patek Philippe skutecznie wykorzystują storytelling do budowania opowieści o rzadkości, precyzji i ponadczasowości swoich produktów, co przekłada się na ich trwałą wartość na rynku.

### **2.1.3.1. Storytelling i narracja prestiżu**

Storytelling – rozumiany jako umiejętność tworzenia angażujących narracji o głębokim zakorzenieniu kulturowym i symbolicznym – stanowi jedno z kluczowych narzędzi komunikacyjnych marek luksusowych. W odróżnieniu od tradycyjnych form reklamy, storytelling nie koncentruje się na właściwościach produktów, lecz na budowaniu emocjonalnych powiązań z konsumentami poprzez opowieści osadzone w dziedzictwie, wartościach i aspiracjach. Marki takie jak Chanel, Rolls-Royce czy Louis Vuitton uczyniły z narracji prestiżu filar swojej strategii wizerunkowej, wykorzystując historię, sztukę



i tożsamość kulturową do kreowania unikalnego wizerunku, który rezonuje z różnorodnymi segmentami klientów.

Chanel, jako jedna z najbardziej ikonicznych marek luksusowych, wykorzystuje storytelling do konsekwentnego podkreślania postaci Gabrielle Chanel i jej wpływu na emancypację kobiet oraz redefinicję kobiecej elegancji. Filmy dokumentalne z serii "Inside Chanel" stanowią przykład narracyjnej konsekwencji, ukazując nie tylko historię brandu i jego ewolucję, lecz także proces powstawania kolekcji haute couture jako wyraz sztuki rzemieślniczej i sztuki. Kampania "See You at 5" stanowi ukoronowanie tej strategii – osadzona w estetyce romantycznego spotkania, opowieść o zapachu Chanel No. 5 jako ponadczasowym symbolu kobiecości i elegancji łączy emocjonalność z ponadczasowym luksusem. Współpraca z ambasadorami, takimi jak Nicole Kidman czy Margot Robbie, wzmacnia autentyczność i zasięg tej narracji. Kidman, występująca w filmie reklamowym "The One That I Want", uosabia uniwersalny ideał klasy i wyrafinowania, natomiast Robbie – poprzez swoją rolę w kampanii "See You at 5" – redefiniuje wizerunek kobiety Chanel jako silnej, niezależnej i nowoczesnej. Wybór aktorki znanej z kreacji wyłamujących się ze stereotypów (m.in. Harley Quinn, Barbie) stanowi przemyślaną decyzję strategiczną, łączącą dziedzictwo marki z aktualnymi trendami inkluzywności i różnorodności. Analiza danych z mediów społecznościowych, prowadzona przy użyciu narzędzi takich jak Brandwatch i Sprinklr, wykazała wzrost zaangażowania użytkowników o 25% oraz 15-procentowy wzrost sprzedaży perfum Chanel No. 5 w kwartale po premierze kampanii.

Rolls-Royce, z kolei, konstruuje swoją narrację wokół ekskluzywności, precyzji i ręcznego rzemiosła. Przedstawienie procesu produkcji samochodów, personalizacji każdego egzemplarza oraz historii użytkowania przez światowych liderów i ikony sukcesu, służy budowaniu prestiżu i emocjonalnego zaangażowania klientów. Ta forma storytellingu wzmacnia symboliczną wartość marki jako wyznacznika statusu, perfekcji technicznej oraz ponadczasowej elegancji.

Louis Vuitton natomiast posługuje się opowieściami o podróży, eksploracji i odkrywaniu – zarówno w sensie dosłownym, jak i symbolicznym. Kampanie marki, w tym współpracy z artystami takimi jak Jeff Koons czy Takashi Murakami, tworzą unikalną narrację łączącą luksus z kulturą i sztuką. Kolekcje inspirowane dziełami klasyków malarstwa (m.in. Mona Lisa, Van Gogh) podkreślają intelektualny i estetyczny wymiar luksusu, a zarazem budują opowieść o Louis Vuitton jako marce otwartej na dialog między tradycją a nowoczesnością.



Narracja prestiżu – jako dopełnienie storytellingu – koncentruje się na eksponowaniu cech takich jak niedostępność, limitowany charakter oferty, wysoki poziom personalizacji i powiązanie z elitarnymi kręgami. Zgodnie z ujęciem Beverlanda (2020), prestiżowa narracja opiera się na konsekwentnym podkreślaniu rzadkości, mistrzostwa wykonania oraz relacji z klientem opartej na aspiracyjności i zaufaniu. W tym kontekście szczególnie istotna okazuje się strategia opowiadania historii poprzez wydarzenia o charakterze symbolicznym – pokazy mody, premiery, wystawy – które stają się rytuałami wzmacniającymi aurę luksusu.

Patek Philippe – przykład marki o silnie zakorzenionej narracji prestiżu – opiera swoje kampanie na hasle "You never actually own a Patek Philippe. You merely look after it for the next generation." Ten przekaz nie tylko buduje poczucie dziedzictwa i trwałości, ale również wpisuje się w kulturowy kod luksusu jako dobra międzypokoleniowego. Reklamy marki, często stylizowane na portrety rodzinne, wzmacniają emocjonalny aspekt posiadania i przekazywania wartości, które wykraczają poza użytkowość produktu.

Współczesne strategie storytellingowe marek luksusowych coraz częściej integrują dane rynkowe, analitykę predykcyjną oraz narzędzia sztucznej inteligencji (AI), by lepiej rozumieć i przewidywać oczekiwania klientów. Kampanie angażujące, personalizowane i oparte na precyzyjnych danych pozwalają nie tylko na wzmocnienie relacji emocjonalnej, ale także na zwiększenie efektywności komunikacji. W dobie transformacji cyfrowej, wyrafinowana narracja staje się nieodzownym składnikiem strategii budowania prestiżu – łączącym tradycję z innowacją, symbolikę z funkcjonalnością, a emocje z wartością rynkową.

### **2.1.3.2. Wpływ technologii na komunikację marki**

Postępująca cyfryzacja oraz rozwój zaawansowanych technologii radykalnie zmieniają paradygmaty komunikacji marek luksusowych, umożliwiając budowanie głębokich, wielowymiarowych relacji z odbiorcami w czasie rzeczywistym. Technologie takie jak sztuczna inteligencja (AI), rozszerzona rzeczywistość (AR), machine learning oraz platformy social media redefiniują sposób, w jaki marki luksusowe kształtują narracje, personalizują doświadczenia oraz wzmacniają lojalność konsumentów (Kapferer, 2021; Okonkwo, 2010).

Marki takie jak Gucci, Chanel, Louis Vuitton czy Burberry należą do pionierów wdrażania rozwiązań opartych na AI w celu optymalizacji komunikacji i sprzedaży. Gucci wykorzystuje zaawansowane algorytmy analizy predykcyjnej w systemach e-commerce, umożliwiające dynamiczne rekomendacje produktowe na podstawie historii zakupów, preferencji estetycznych i ścieżek interakcji konsumenta. Zgodnie z raportem McKinsey & Company



(2023), wdrożenie tego typu rozwiązań przyczyniło się do wzrostu współczynnika konwersji o 20% w ciągu pierwszego kwartału ich implementacji. Analogicznie, Louis Vuitton stosuje narzędzia AI do analizy nastrojów klientów w kanałach społecznościowych, co pozwala na błyskawiczne dostosowywanie tonu przekazu, formatów treści oraz wizualnych komponentów kampanii do emocjonalnych reakcji odbiorców.

Nie mniej istotne jest zastosowanie rozszerzonej rzeczywistości, która umożliwia klientom interakcję z produktami w wirtualnym środowisku, bez konieczności fizycznej obecności w butikach. Chanel oraz Burberry wprowadziły AR w aplikacjach mobilnych, pozwalając użytkownikom na „przymierzenie” produktów — od torebek po kosmetyki — w czasie rzeczywistym, co nie tylko zwiększa komfort zakupów, lecz również pogłębia immersję w świecie marki. Tego rodzaju innowacje stają się nieodzownym narzędziem narracyjnym, w którym technologia wspiera prestiż i doświadczenie z luksusem, nie tracąc przy tym na ekskluzywności (Kapferer & Bastien, 2025).

Platformy takie jak Instagram, TikTok czy WeChat przekształciły się w cyfrowe galerie luksusu, w których interakcja z odbiorcami wykracza poza klasyczną reklamę. Chanel wykorzystuje m.in. relacje na żywo z pokazów haute couture, ekskluzywne wywiady z projektantami oraz kampanie z ambasadorami, aby budować emocjonalną narrację wokół marki. Z kolei Burberry jako jedna z pierwszych marek wprowadziła w pełni interaktywne kampanie transmitowane w czasie rzeczywistym w technologii 5G, co umożliwiło widzom z różnych krajów jednocześnie uczestniczyć w wydarzeniach marki w wirtualnej rzeczywistości.

Warto również podkreślić, że zastosowanie AI nie ogranicza się wyłącznie do działań sprzedażowych. Coraz więcej marek luksusowych implementuje inteligentne systemy analityczne do przewidywania trendów konsumenckich, zarządzania produkcją oraz optymalizacji logistyki. Integracja blockchainu pozwala z kolei na transparentne śledzenie łańcucha dostaw i uwierzytelnianie produktów, co wpisuje się w oczekiwania związane z odpowiedzialnością społeczną i zrównoważonym rozwojem. Luksus staje się zatem nie tylko synonimem jakości i prestiżu, lecz również etyki i innowacyjności.

W perspektywie najbliższych lat kluczowym trendem stanie się dalsze pogłębianie personalizacji poprzez hybrydowe doświadczenia zakupowe łączące fizyczny butik z wirtualną immersją. Marki luksusowe będą kontynuować wdrażanie rozwiązań opartych na technologii rozpoznawania twarzy, analityce predykcyjnej czy inteligentnych chatbotach obsługiwanych



przez modele językowe AI, co pozwoli im nie tylko zwiększyć efektywność komunikacyjną, ale również utrzymać wyjątkowy charakter relacji z klientem.

## 2.2. Kanały dystrybucji i strategie marketingowe w branży dóbr luksusowych

Branża dóbr luksusowych, obejmująca segment ekskluzywnych kosmetyków oraz usług medycyny estetycznej, charakteryzuje się specyficznymi strategiami dystrybucji i komunikacji marketingowej, których nadrzędnym celem jest konsekwentne budowanie aury prestiżu, wyjątkowości oraz niepodważalnej jakości oferowanych produktów i doświadczeń (Kapferer & Bastien, 2021). W kontekście polskiego rynku, podobnie jak w przypadku krajów Europy Zachodniej, obserwuje się wyraźną dynamikę rozwoju sektora, która implikuje konieczność wdrażania innowacyjnych modeli dystrybucji i strategii marketingowych uwzględniających lokalne uwarunkowania kulturowe, ekonomiczne oraz demograficzne (Euromonitor International, 2023).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podstawowe modele dystrybucji: ekskluzywny (exclusive distribution), selektywny (selective distribution) oraz – w przypadku dóbr masowych – intensywny (intensive distribution). Dla marek luksusowych charakterystyczna jest dystrybucja ekskluzywna, która umożliwia zachowanie pełnej kontroli nad doświadczeniem klienta oraz wzmacnia symboliczny kapitał marki poprzez ograniczenie dostępności (Chevalier & Gutsatz, 2020). Modele selektywne, szczególnie powszechne w sektorze dermokosmetyków premium, pozwalają z jednej strony na dotarcie do szerszego grona klientów, a z drugiej – na utrzymanie pożądanego poziomu prestiżu poprzez starannie dobrane kanały sprzedaży, takie jak wyselekcjonowane gabinety kosmetyczne, ekskluzywne apteki czy renomowane kliniki medycyny estetycznej (Moore & Birtwistle, 2021).

Dystrybucja w sektorze luksusowym nie jest wyłącznie operacyjnym narzędziem logistyki – stanowi istotny komponent strategii wizerunkowej, wpływając bezpośrednio na postrzeganie marki przez odbiorców. Jak zauważają Kapferer i Valette-Florence (2019), spójność między kanałem dystrybucji a tożsamością marki ma kluczowe znaczenie dla utrzymania jej aspiracyjnego charakteru. Dezintegracja tej relacji – na przykład poprzez obecność marki luksusowej na platformach dyskontowych lub niskomarkowych – prowadzi do tzw. luksusowego dysonansu dystrybucyjnego, który może nieodwracalnie osłabić pozycjonowanie brandu (Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2020).

Jednym z dominujących trendów współczesnego zarządzania sprzedażą luksusową jest strategia omnichannel, polegająca na integracji kanałów sprzedaży fizycznej i cyfrowej w celu



zapewnienia klientowi jednolitego, spójnego i spersonalizowanego doświadczenia. Rozwiązania takie jak konsultacje online, indywidualne rekomendacje bazujące na sztucznej inteligencji, czy dostawy w formule concierge (white-glove delivery) stają się standardem wśród marek klasy premium, odpowiadając na potrzeby cyfrowo kompetentnych konsumentów z segmentu HNWI (High Net-Worth Individuals) (Deloitte, 2023; Bain & Company, 2023). Przykładem efektywnego wykorzystania cyfrowych kanałów dystrybucji jest platforma Tmall Luxury Pavilion, należąca do Alibaba Group, która oferuje dostęp do luksusowych marek kosmetycznych – takich jak La Mer, Estée Lauder czy Guerlain – w formie wysoce kontrolowanego środowiska sprzedażowego dla chińskiego klienta premium.

Zgodnie z raportem McKinsey & Company (2024), 72% konsumentów luksusowych kosmetyków oczekuje personalizacji nie tylko produktów, ale również całego procesu zakupowego. Odpowiedzią na te oczekiwania są narzędzia takie jak Lancôme Skin Screen – system oparty na technologii analizy ponad dziesięciu parametrów skóry, który umożliwia indywidualne dopasowanie rekomendacji pielęgnacyjnych (L'Oréal, 2023). Podobne rozwiązania wdrażają również marki takie jak La Prairie czy Dior, integrując narzędzia diagnostyczne z konsultacjami online i indywidualnym doradztwem produktowym.

W przeciwieństwie do marek masowych, strategie marketingowe marek luksusowych nie opierają się na promocji cenowej ani masowej komunikacji, lecz na subtelnym budowaniu tożsamości, niedostępności i prestiżu. Kluczowe znaczenie ma tu strategia push-pull – działania typu push koncentrują się na kształtowaniu relacji z wyselekcjonowanymi partnerami B2B (np. gabinetami, aptekami, klinikami), podczas gdy działania typu pull mają na celu generowanie aspiracyjnego popytu poprzez kampanie wizerunkowe, storytelling, PR oraz obecność w ekskluzywnych kanałach (Kapferer & Bastien, 2021).

W literaturze branżowej podkreśla się również zróżnicowanie strategii komunikacyjnych w zależności od charakteru marki. Przykładowo, selektywne brandy luksusowe takie jak Chanel, La Prairie czy Dior inwestują intensywnie w działania ATL, ambasadorów i widoczność w luksusowych domach towarowych. Z kolei marki o stricte profesjonalnym profilu – takie jak Biologique Recherche, Valmont czy Mesoestetic – koncentrują się na edukacji personelu, ekskluzywności dystrybucji i bezpośrednich relacjach z profesjonalistami branży beauty (Euromonitor International, 2023).

Coraz większe znaczenie zyskuje również marketing zrównoważony, stanowiący nieodzowny komponent współczesnego luksusu. Marki takie jak Dr. Barbara Sturm, ZO Skin Health czy



Guerlain eksponują swoją proekologiczną tożsamość poprzez działania takie jak ograniczenie śladu węglowego, cruelty-free testing, minimalizm opakowań czy transparentność łańcucha dostaw, co silnie rezonuje z wartościami młodszych pokoleń klientów segmentu premium (Statista, 2023; Bain & Company, 2023).

Podsumowując, skuteczna strategia dystrybucji i marketingu w sektorze luksusowym musi być oparta na trzech komplementarnych filarach: selektywności i ekskluzywności kanałów sprzedaży, wysokim poziomie personalizacji doświadczeń klienta oraz spójnej, aspiracyjnej narracji marki. W warunkach intensyfikującej się konkurencji oraz zacierających się granic między światem fizycznym a cyfrowym, to właśnie zdolność do strategicznego zarządzania punktami styku z klientem – zarówno w relacjach B2B, jak i B2C – stanowi klucz do utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku dóbr luksusowych.

### **2.2.1. Kanały dystrybucji dóbr luksusowych – globalne i lokalne różnice**

Kanały dystrybucji w sektorze dóbr luksusowych pełnią funkcję dalece wykraczającą poza logistykę fizycznego przepływu towarów – stanowią one element o kluczowym znaczeniu dla zachowania aury ekskluzywności, kreowania narracji prestiżowej oraz budowania spójnego doświadczenia klienta niezależnie od lokalizacji. Jak zauważają Kapferer i Bastien (2021), to nie dostępność sama w sobie, lecz jej kontrola i intencjonalne ograniczenie wpływają na percepcję luksusu. Z tego względu, luksusowe marki operują w ramach złożonych systemów dystrybucyjnych, które podporządkowane są zasadzie „kontrolowanej dostępności”, zakładającej nie tylko selektywność geograficzną, lecz także jednolity standard obsługi oraz estetykę przestrzeni sprzedaży (Moore & Doherty, 2022).

W praktyce można wyróżnić trzy główne modele obecne w globalnej strategii dystrybucji marek luksusowych. Pierwszy z nich to dystrybucja ekskluzywna, preferowana przez marki z segmentu haute couture i wysokiej klasy kosmetyków pielęgnacyjnych, takich jak La Mer czy Chanel, prowadzona głównie przez własne butik flagowe lub starannie wyselekcjonowane punkty sprzedaży. Drugi model, dystrybucja selektywna, dotyczy marek dermokosmetycznych, które współpracują z certyfikowanymi gabinetami medycyny estetycznej, klinikami oraz aptekami klasy premium, przy zachowaniu rygorystycznych standardów merytorycznych i wizerunkowych. Trzeci model opiera się na strategii omnichannel, łączącej obecność offline – w butikach, domach towarowych, gabinetach – z doświadczeniami cyfrowymi, takimi jak zamknięte platformy e-commerce, concierge delivery czy spersonalizowane konsultacje online (Deloitte, 2023).



Na rynkach Europy Zachodniej – we Francji, Hiszpanii i Włoszech – ewolucja kanałów dystrybucji uwarunkowana jest zarówno historycznymi preferencjami konsumentckimi, jak i poziomem zaawansowania technologicznego oraz strukturą detalu luksusowego. We Francji marki takie jak Guerlain, Biologique Recherche czy Sisley operują w ramach wysoce kontrolowanych kanałów, obejmujących flagowe salony firmowe, prestiżowe domy towarowe typu Galeries Lafayette czy Printemps oraz wyspecjalizowane gabinety partnerskie, których personel podlega regularnym szkoleniom i certyfikacji (Euromonitor International, 2023). Francuski rynek wyróżnia się również silnym przywiązaniem do tradycyjnych form kontaktu z marką – doświadczeń sensorycznych, bezpośrednich konsultacji oraz rozbudowanej edukacji klienta (Bain & Company, 2023).

Z kolei we Włoszech dominują strategie oparte na długofalowych relacjach B2B oraz ścisłej selekcji partnerów. Marki takie jak Valmont, Environ czy Forlle'd preferują współpracę z niewielką liczbą prestiżowych klinik i gabinetów, które zobowiązane są do zachowania określonego standardu wystroju wnętrz, doboru personelu. Warto zauważyć, że włoski rynek sprzyja również rozwojowi butikowych konceptów detalicznych – atelier łączących doradztwo indywidualne z selektywnym doбором marek o silnej tożsamości (Statista, 2023).

W Hiszpanii natomiast obserwuje się dynamiczny rozwój kanału dermo-farmaceutycznego, który obejmuje wyspecjalizowane apteki klasy premium, certyfikowane gabinety medycyny estetycznej oraz wyselekcjonowane platformy sprzedaży online z zamkniętym dostępem. Tego typu dystrybucja opiera się na zaawansowanej wiedzy eksperckiej, rekomendacjach klinicznych oraz ścisłej współpracy między marką a placówką, co zapewnia wysoki poziom kontroli nad standardem obsługi i wizerunkiem produktu (Euromonitor International, 2023). Jednocześnie rynek hiszpański wykazuje silną tendencję do wdrażania strategii typu phygital, łączącej doświadczenia fizyczne z elementami cyfrowymi. Klienci mają możliwość uczestniczenia w konsultacjach online z certyfikowanymi specjalistami, otrzymując spersonalizowane rekomendacje produktów, które mogą następnie odebrać osobiście w partnerskim punkcie stacjonarnym lub skorzystać z usługi concierge delivery. Taka integracja kanałów umożliwia zachowanie wysokiego poziomu personalizacji, a jednocześnie odpowiada na rosnące oczekiwania klientów premium w zakresie wygody, elastyczności oraz nowoczesnego modelu kontaktu z marką (Deloitte, 2023; McKinsey & Company, 2024).

W Polsce model dystrybucji luksusowych dermokosmetyków dopiero ulega profesjonalizacji. Dominującą formą pozostaje nadal sprzedaż produktów po zakończeniu zabiegu w gabinecie, co wynika z kulturowego przywiązania do relacji osobistych i autorytetu specjalisty. Niemniej



jednak obserwuje się dynamiczny rozwój platform zamkniętych, dostępnych wyłącznie dla certyfikowanych placówek, które mają zapewniony dostęp do zasobów edukacyjnych, webinarów i dedykowanych narzędzi sprzedażowych. Równolegle rozwijają się kanały premium e-commerce, a także możliwość odbycia konsultacji zdalnych, połączonych z zakupem produktów pielęgnacyjnych o wysokim stopniu personalizacji (Statista, 2023). Te działania wpisują się w szerszy kontekst konkurencji ze strony marek masowych imitujących luksus poprzez agresywną politykę cenową i strategię aspiracyjnego wizerunku. Na tle porównawczym dostrzegalna jest również różnica w zakresie kontroli nad relacjami B2B – podczas gdy we Francji czy Włoszech współpraca między marką a placówką oparta jest na kontraktach regulujących kwestie merchandisingu, ekskluzywności terytorialnej, polityki cenowej oraz standardów komunikacyjnych, w Polsce wiele firm dopiero wdraża sformalizowane modele partnerskie (Bain & Company, 2023).

Warto również zauważyć zróżnicowanie pomiędzy markami selektywnymi a dermokosmetycznymi pod względem strategii kanałowej. Te pierwsze – reprezentowane przez takie domy jak Chanel, Dior czy La Prairie – preferują obecność w prestiżowych perfumeriach, własnych butikach oraz luksusowych domach towarowych, dbając o wizerunek poprzez rozbudowaną oprawę wizualną, kampanie wizerunkowe oraz współpracę z globalnymi ambasadorami (Kapferer & Valette-Florence, 2019). Marki dermokosmetyczne natomiast – jak ZO Skin Health, Biologique Recherche czy Obagi – tworzą zamkniętą sieć przeszkolonych partnerów, którym stawiane są wysokie wymagania edukacyjne, estetyczne i etyczne, a także zakaz dalszej odsprzedaży produktów poza autoryzowanymi punktami (Moore & Birtwistle, 2021).

Jak wskazuje raport McKinsey & Company (2024), ponad 60% globalnych klientów luksusowych w segmencie kosmetycznym deklaruje, że miejsce zakupu wywiera istotny wpływ na postrzeganą wartość marki. Tym samym, wybór odpowiedniego kanału nie jest jedynie decyzją logistyczną, lecz aktem strategicznego pozycjonowania. Koncepcja „distribution as positioning” zakłada, że kanał sprzedaży stanowi element tożsamości marki, definiując nie tylko doświadczenie klienta, ale również jego emocjonalny stosunek do marki i jej wartości. W rzeczywistości sektora luksusowego – w którym granica między produktem a przeżyciem jest wyjątkowo cienka – forma dystrybucji staje się językiem, za pomocą którego marka komunikuje swoją odmienność, rangę i unikatowość.



## 2.2.2. Narzędzia marketingowe w sprzedaży produktów luksusowych

Strategie marek luksusowych, zwłaszcza w sektorze kosmetycznym i dermoestetycznym, opierają się na zestawie wysoce wyspecjalizowanych narzędzi, których celem nie jest wyłącznie generowanie sprzedaży, lecz konsekwentne budowanie wartości symbolicznej, wzmocnienie narracji oraz pogłębianie długotrwałej relacji z odbiorcą (Chevalier & Gutsatz, 2021; Kapferer & Bastien, 2020). W odróżnieniu od marketingu masowego, opartego na skali i krótkoterminowej konwersji, w luksusie decydują immersyjność doświadczenia, rytuał kontaktu z marką oraz spójność przekazu we wszystkich punktach styku (Deloitte, 2023; Bain & Company, 2023).

W tym paradygmacie szczególne miejsce zajmują technologie personalizacji. Estée Lauder rozwija iMatch™ oraz iO Beauty Advisor, łączące pomiary biometryczne z algorytmami rekomendacji w formie „doradcy piękna” działającego w czasie rzeczywistym (Estée Lauder Companies, 2023). Grupa L’Oréal udostępnia SkinConsult AI (Vichy) – narzędzie analizujące cerę na podstawie zdjęcia wykonanego smartfonem, dostarczające rekomendacji dopasowanych do indywidualnych parametrów skóry (L’Oréal, 2023). Shiseido Optune integruje dane środowiskowe (temperatura, wilgotność, poziom zanieczyszczeń), rytm dobowy oraz nawyki użytkownika, komponując spersonalizowaną recepturę pielęgnacyjną na każdy dzień (Shiseido Global Innovation Center, 2022). W luksusie technologia nie jest jedynie funkcjonalnym narzędziem, lecz elementem kuratorskiej oprawy, której dostępność często bywa limitowana (np. dla klientów VIP), co wzmacnia aurę ekskluzywności.

Technologie immersyjne – takie jak rozszerzona rzeczywistość (AR), wirtualne showroomy czy interaktywne wizualizacje – pełnią kluczową rolę w kreowaniu narracji marki. Chanel implementuje AR w butikach flagowych, Gucci oferuje aplikacje „try-on”, a Burberry wykorzystuje Google Lens, umożliwiając dostęp do materiałów wideo i treści redakcyjnych bezpośrednio z witryn sklepowych (Bain & Company, 2023). W kosmetyce rozwiązania te ewoluują w kierunku zaawansowanych wizualizacji skóry i symulacji efektów pielęgnacji, w których technika stanowi tło dla „teatru marki” – nośnik opowieści i estetyki, a nie cel sam w sobie.

Na szczególną uwagę zasługują doświadczenia immersyjne i eventy o ograniczonym dostępie, które łączą fizyczną interakcję z produktem z pogłębionym zaangażowaniem emocjonalnym. La Prairie rozwija koncepcję „artystycznego luksusu”, organizując premiery w przestrzeniach galeryjnych i współpracując z instytucjami kultury. Podobne strategie stosują marki z innych



segmentów luksusu – Patek Philippe eksponuje dziedzictwo zegarmistrzostwa, a Rolls-Royce prezentuje nowe modele w lokalizacjach o silnym ładunku symbolicznym.

W relacjach B2B (kliniki, gabinety, apteki premium) rośnie znaczenie marketingu edukacyjnego i relacyjnego. Marki takie jak Biologique Recherche, Mesoestetic czy ZO Skin Health oferują partnerom certyfikowane platformy e-learningowe, wirtualne laboratoria produktowe, biblioteki multimedialne, materiały szkoleniowe oraz systemy CRM klasy enterprise, które umożliwiają segmentację klientów, automatyzację komunikacji i integrację z analizą zachowań pacjentów (Moore & Birtwistle, 2021; Euromonitor International, 2023). W ten sposób produkt staje się częścią szerszej zakrojonego ekosystemu kompetencji i narzędzi, które wspierają personel w roli ambasadorów marki.

W kanale B2C centralne znaczenie zachowuje storytelling, często realizowany w formie mikroopowieści wizualnych i rytuałów. Kampania Chanel „See You at 5” z Margot Robbie pokazuje, jak opowieść spleciona z ikonografią marki i precyzyjnie zaplanowaną dystrybucją treści może budować rezonans w młodszych kohortach odbiorców. Efektywność takich działań wspierają narzędzia monitoringu społecznościowego klasy enterprise, takie jak Brandwatch czy Sprinklr, które analizują sentyment, trendy tematyczne i dynamikę zaangażowania, umożliwiając modyfikację przekazu w czasie rzeczywistym (Deloitte, 2023).

Automatyzacja marketingu w segmencie premium obejmuje rozwiązania takie jak Bloomreach, Klaviyo czy HubSpot Enterprise. Umożliwiają one dynamiczne segmentowanie odbiorców, personalizowanie komunikacji w oparciu o historię interakcji oraz analizę ścieżki zakupowej w czasie rzeczywistym. W kosmetyce i dermoestetyce systemy te często są zintegrowane z platformami concierge, co pozwala na płynne przełączanie doświadczeń między światem online i offline.

Na tle innych kategorii luksusu, jak haute couture czy haute horlogerie, kosmetyka wyróżnia się większym stopniem integracji technologii z dowodami skuteczności produktu. W zegarmistrzostwie akcent pada na tradycję i rzemiosło, podczas gdy w kosmetyce kluczowe znaczenie mają ekspertyza naukowa, kliniczne potwierdzenie działania i personalizacja efektów. To połączenie immersyjnych doświadczeń, danych klinicznych i autorytetu ekspertów sprawia, że przekaz jest jednocześnie emocjonalny i racjonalny (Okonkwo, 2007).

Skuteczny arsenał narzędzi marketingowych w luksusie to synergia trzech filarów – personalizacji technologicznej (AI, IoT, AR), narracji kulturowej (storytelling, sztuka, dziedzictwo) oraz contentu eksperckiego – osadzona w selektywnie projektowanych punktach



styku. O przewadze nie decyduje skala emisji, lecz głębia znaczeń, kunszt relacji i kuratorska kontrola dostępu, które w sektorze kosmetycznym i dermoestetycznym wzmocnione są dowodami naukowymi i spójnym przekazem eksperckim, budującym trwałą lojalność odbiorców (Witek-Hajduk, 2023; McKinsey & Company, 2024).

### **2.2.2.1. Kampanie reklamowe a budowanie prestiżu**

W sektorze dóbr luksusowych reklama stanowi narzędzie o charakterze kulturowym, estetycznym i symbolicznym, w którym przekaz marketingowy funkcjonuje jako forma sztuki narracyjnej. Nie jest ona jedynie kanałem komunikowania cech produktu, lecz instrumentem kreowania wyobrażeń i kodów kulturowych, które odwołują się do aspiracji odbiorców oraz ich potrzeby samookreślenia poprzez dobra symboliczne (Kapferer & Valette-Florence, 2022). W tym ujęciu kampanie reklamowe służą nie tyle informowaniu, co uruchamianiu mechanizmów psychologicznych związanych z teorią prestiżu – w myśl której konsument postrzega dobra luksusowe jako nośniki statusu, a ich posiadanie wiąże się z uczestnictwem w wąsko zdefiniowanej grupie odniesienia (Veblen, 2021).

Z badań Bain & Company (2023) wynika, że wiodące marki przeznaczają od 35 do 50% budżetów marketingowych na kreacje wizerunkowe, których celem jest wzmocnienie kapitału symbolicznego marki i utrwalenie jej pozycji w świadomości odbiorców. Charakterystycznym rysem takich kampanii jest operowanie językiem emocji, metafory i opowieści, które uruchamiają narracyjne przetwarzanie informacji – proces skuteczniejszy w budowaniu zapamiętywalności niż przekaz czysto racjonalny (Escalas & Bettman, 2020).

Ilustracją tego podejścia jest kampania Dior „The Art of Craftsmanship”, której struktura przypomina film dokumentalny, prowadząc odbiorcę przez kolejne etapy pracy mistrzów rzemiosła. Tak skonstruowana narracja odwołuje się do archetypu twórcy-wizjonera, wzmacniając percepcję marki jako strażnika tradycji i innowatora zarazem. Z kolei komunikacja La Mer, koncentrująca się na legendzie fermentu z alg morskich, stanowi przykład strategii mitotwórczej, w której produkt zostaje wpisany w opowieść o odkryciu niemal mistycznego eliksiru – co buduje skojarzenia z rzadkością, sekretem i niedostępnością (Euromonitor International, 2023).

Współczesne kampanie prestiżowe coraz częściej realizują założenia tzw. immersyjnego storytellingu, w którym odbiorca nie tylko ogląda przekaz, lecz doświadcza go w wymiarze multisensorycznym – poprzez połączenie obrazu, dźwięku, przestrzeni i interakcji. Przykładem jest „Abeille Royale” Guerlain, gdzie poetycka symbolika pszczoły zostaje spleciona



z naukowym dyskursem i francuskim dziedzictwem rzemieślniczym. W takich realizacjach ważna jest reżyseria przypominająca język kinematografii artystycznej, w której każdy kadr, barwa i tempo narracji stają się nośnikiem znaczenia.

Psychologia luksusu wskazuje, że tego typu komunikaty aktywują u odbiorców mechanizmy self-congruity – zgodności wizerunku własnego z wizerunkiem marki (Sirgy, 2021) – oraz efekt aureoli, w którym prestiż jednej cechy (np. unikalności) przenosi się na ogólną percepcję produktu. Ponadto, poprzez wykorzystanie motywów rzadkości i ekskluzywności, reklama angażuje regułę niedostępności opisaną przez Cialdiniego (2021), co wzmacnia postrzegany potencjał inwestycyjny i emocjonalny produktu.

W rezultacie kampanie reklamowe w segmencie dóbr luksusowych stają się nie tylko narzędziem perswazji, lecz także elementem budowania kapitału kulturowego marki, gdzie prestiż wynika z połączenia narracji, estetyki i psychologicznych mechanizmów wzmacniających poczucie uczestnictwa w świecie niedostępnym dla ogółu.

#### **2.2.2.2. Media społecznościowe i influencer marketing**

Wbrew utrwalonemu przekonaniu, że świat luksusu opiera się na zasadzie dystansu i niedostępności, współczesne marki premium coraz śmielej wykorzystują media społecznościowe jako narzędzie kształtowania głębokich, spersonalizowanych więzi z konsumentami nowej generacji. Szczególne znaczenie mają tu pokolenia millenialsów i generacji Z, które wchodzi w fazę konsumpcji luksusu aspiracyjnego i definiują prestiż w kategoriach doświadczenia, narracji oraz interakcji cyfrowej (McKinsey & Company, 2024). Według raportu Deloitte (2023), aż 72% konsumentów w wieku 18–35 lat deklaruje, że kluczowym impulsem do zakupu produktu luksusowego były treści napotkane w mediach społecznościowych, często w formie krótkich, wizualnie dopracowanych materiałów wideo.

O ile w sektorze masowym przekaz w mediach społecznościowych ma charakter egalitarny, o tyle w segmencie luksusowym opiera się na selektywności i kuratorowaniu treści. Marki nie zabiegają o maksymalny zasięg, lecz o precyzyjne dotarcie do społeczności o wysokim potencjale konwersji i spójnym profilu psychograficznym. Strategia ta, określana mianem luxury intimacy at scale (Bain & Company, 2023), polega na tworzeniu zamkniętych przestrzeni interakcji – prywatnych grup na platformach takich jak Instagram, TikTok czy Pinterest, a także w ramach bardziej niszowych kanałów, jak Discord czy Twitch. W tych mikrosieciach cyfrowych odbiorca otrzymuje poczucie uczestnictwa w ekskluzywnym kręgu, co wzmacnia jego lojalność i poczucie wyjątkowości.



Influencer marketing w luksusie odznacza się zupełnie inną logiką niż w segmencie popularnym. Zamiast celebrytów o masowym zasięgu, preferuje się ambasadorów niszowych – osoby posiadające autorytet w określonej dziedzinie, których wizerunek harmonizuje z etosem marki. Mogą to być artyści, projektanci, lekarze medycyny estetycznej czy kuratorzy sztuki, których głos postrzegany jest jako wiarygodny i niepodważalny. Na przykład marka ZO Skin Health w Europie współpracuje z uznanymi dermatologami prowadzącymi profesjonalne kanały edukacyjne, podczas gdy francuska Biologique Recherche angażuje mikroinfluencerów będących właścicielami prestiżowych gabinetów w kluczowych miastach kontynentu (Statista, 2023).

Istotnym aspektem tej strategii jest także transmedialny charakter narracji – treści tworzone przez influencerów są częścią spójnego ekosystemu komunikacyjnego, w którym różne platformy wzajemnie się uzupełniają, a odbiorca doświadcza marki w wielu punktach kontaktu. Ten model pozwala na uruchamianie mechanizmu social proof (dowodu społecznego), w którym rekomendacja osoby zaufanej wzmacnia postrzeganą wartość i autentyczność przekazu (Cialdini, 2021).

W segmencie luksusowych dermokosmetyków coraz popularniejsze stają się formy interakcji o wysokim stopniu personalizacji – w tym transmisje na żywo z konsultacjami eksperckimi czy dedykowane aplikacje mobilne, w których doradcy rekomendują produkty na podstawie cyfrowej diagnozy skóry (Euromonitor International, 2023). W tego rodzaju inicjatywach algorytmy personalizujące treści łączą się z bezpośrednim kontaktem z ekspertem, co intensyfikuje poczucie indywidualnego traktowania i wzmacnia długofalową więź z marką.

W efekcie media społecznościowe i influencer marketing w sektorze premium przestają być jedynie narzędziami promocji – stają się strategicznymi platformami kształtowania kapitału kulturowego marki, w których technologia i kuratorowana narracja współtworzą aurę prestiżu w środowisku cyfrowym.

### **2.2.2.3. Eventy luksusowe i działania PR**

W obszarze dóbr luksusowych wydarzenia o charakterze zamkniętym stanowią nie tylko narzędzie komunikacji, lecz przede wszystkim platformę kreowania doświadczeń, które budują kapitał symboliczny marki oraz poczucie uczestnictwa w świecie rzadko dostępnym. W przeciwieństwie do konwencjonalnego event marketingu, którego celem jest generowanie masowego zasięgu, luksusowe wydarzenia koncentrują się na jakości interakcji, tworząc przestrzeń dla relacji o wysokiej wartości emocjonalnej i społecznej (Turunen & Leipämaa-



Leskinen, 2020). Raport Bain & Company (2023) wskazuje, że ekskluzywne eventy plasują się obecnie w pierwszej trójce narzędzi budowania lojalności obok personalizacji i usług concierge, zwłaszcza w sektorze beauty i wellness.

Marki z segmentu premium organizują prywatne premiery kolekcji, pokazy w butikach flagowych, sesje VIP z udziałem ekspertów czy ambasadorów oraz konferencje edukacyjne w miejscach o wysokim prestiżu architektonicznym i kulturowym — od historycznych rezydencji po nowoczesne galerie sztuki. Tego rodzaju spotkania projektuje się w sposób immersyjny, z dbałością o detale, które wywołują efekt multisensoryczny, angażując zmysły uczestników i wzmacniając pamięć o marce (Hennessy & Patterson, 2022).

Równolegle funkcjonują działania public relations o charakterze strategicznym, które — zgodnie z logiką rynku luksusu — polegają na łączeniu marki z symbolami kultury wysokiej i prestiżowymi partnerstwami. PR w tym segmencie opiera się na earned media oraz selektywnej obecności w przestrzeniach kulturowych i społecznych, które rezonują z wizerunkiem marki. Przykładowo Cartier buduje narrację o swojej tożsamości poprzez sponsoring prestiżowych konkursów jeździeckich, natomiast Omega łączy się z dziedzictwem sportów olimpijskich, wzmacniając asocjacje z precyzją i doskonałością (Wiedmann & Hennigs, 2020).

W branży dermokosmetyków luksusowych tego rodzaju strategię przybierają formę obecności marek na międzynarodowych kongresach dermatologicznych czy ekskluzywnych sympozjach dla liderów opinii. Włoska marka Comfort Zone, będąca częścią Davines Group, regularnie uczestniczy w wydarzeniach poświęconych zrównoważonemu rozwojowi i innowacjom biotechnologicznym, łącząc wizerunek luksusu z narracją odpowiedzialności społecznej i ekologicznej (Euromonitor International, 2023). W ten sposób buduje tzw. kapitał reputacyjny, w którym etyka staje się równie istotnym atrybutem jak rzadkość czy sztuka wykonania.

Integralną częścią eventów i działań PR jest personalizacja — zarówno na poziomie selekcji gości, jak i formy zaproszeń czy kanałów komunikacji. Indywidualnie projektowane zaproszenia, często dostarczane prywatnie lub poprzez dedykowane aplikacje, wzmacniają poczucie wyjątkowości uczestnika. Ten bezpośredni kontakt inicjuje mechanizmy psychologiczne, takie jak efekt zaangażowania czy reguła wzajemności (Cialdini, 2021), które sprzyjają długofalowej lojalności i gotowości do inwestowania w markę.

Ostatecznie, eventy luksusowe i działania PR nie są w tym sektorze narzędziami oderwanymi od strategii marki, lecz starannie zsynchronizowanymi elementami narracji prestiżu. Ich celem



jest nie tylko prezentacja produktu, ale przede wszystkim kształtowanie środowiska kulturowego, w którym marka staje się punktem odniesienia dla określonego stylu życia.

### **2.2.3. Rola personalizacji w strategiach marketingowych**

Współczesne strategie marketingowe marek luksusowych wyraźnie przesuwają punkt ciężkości z uniwersalnego, jednokierunkowego przekazu na doświadczenia projektowane z myślą o indywidualnych potrzebach konsumenta. Zmiana ta znajduje odzwierciedlenie zarówno w narzędziach komunikacyjnych, jak i w procesach sprzedażowych, a nawet w samej konstrukcji produktów i usług. Personalizacja przestała pełnić wyłącznie rolę narzędzia marketingu relacyjnego, stając się jednym z kluczowych determinantów postrzeganej wartości marek z segmentu premium (Kapferer & Bastien, 2021). Według raportu McKinsey & Company (2024) aż 71% zamożnych konsumentów oczekuje, że marka będzie ich rozpoznawać jako jednostki, pamiętać ich preferencje oraz dostosowywać każde doświadczenie do ich stylu życia. Dane Deloitte (2023) dowodzą, że klienci, którzy czują się indywidualnie zaopiekowani, są o 80% bardziej skłonni do powtórnych zakupów i rekomendowania marki w swoim otoczeniu.

Personalizacja w segmencie dóbr luksusowych różni się zasadniczo od masowego dostosowywania produktów znanego z rynku popularnego. Jej istotą jest intymny dialog z klientem, oparty na rozumieniu jego potrzeb, wartości, stylu życia i tożsamości estetycznej. To nie produkt jest punktem odniesienia, lecz osoba konsumenta, wokół której budowana jest cała narracja marketingowa. Chevalier i Gutsatz (2020) określają ten proces mianem współczesnego odpowiednika rzemiosła haute couture, w którym odbiorca staje się współtwórcą wartości produktu. W sektorze kosmetyki luksusowej przejawia się to między innymi w doborze formuły w oparciu o zaawansowaną analizę skóry, tworzeniu spersonalizowanych zestawów pielęgnacyjnych w modelu subskrypcyjnym, oferowaniu dedykowanych opakowań i grawerunków, a także projektowaniu rytuałów pielęgnacyjnych uwzględniających emocje, preferencje zapachowe czy rytm biologiczny użytkownika (Euromonitor International, 2023). Lancôme, La Prairie czy Guerlain wdrażają systemy diagnostyczne, takie jak Skin Screen, Shade Finder czy iSensor, które dzięki algorytmom sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego umożliwiają stworzenie szczegółowego profilu pielęgnacyjnego klienta i dobór produktów o maksymalnej skuteczności (Bain & Company, 2023).



Dynamiczny rozwój technologii AI, zaawansowanych systemów CRM oraz narzędzi diagnostyki skóry istotnie rozszerzył możliwości personalizacji. Analiza danych behawioralnych, historii zakupów i parametrów biometrycznych pozwala markom budować modele predykcyjne preferencji konsumenta, które umożliwiają nie tylko rekomendowanie produktów, lecz także przewidywanie momentów decyzyjnych (McKinsey & Company, 2024). Przykładem skutecznej integracji technologii jest system SkinConsult AI opracowany przez Vichy (Grupa L'Oréal), analizujący selfie klienta i oceniający kondycję skóry w siedmiu obszarach, na podstawie czego generowany jest spersonalizowany protokół pielęgnacyjny. Rozwiązanie to zostało wdrożone zarówno w aplikacjach mobilnych, jak i w wybranych punktach sprzedaży stacjonarnej w Europie Zachodniej (Euromonitor International, 2023). Do najbardziej zaawansowanych form personalizacji należy tzw. hyper-personalizacja, oparta na doborze produktów w czasie rzeczywistym w zależności od zmiennych środowiskowych, poziomu stresu, ekspozycji na promieniowanie UV czy stanu skóry w danym dniu. La Mer wprowadziła interaktywny system konsultacji, w którym analiza nastroju klienta i krótki wywiad przeprowadzony przez doradcę – w salonie lub poprzez aplikację – stają się punktem wyjścia do stworzenia dopasowanej oferty (Deloitte, 2023).

Personalizacja w sektorze dermokosmetyków luksusowych obejmuje również relacje B2B z partnerami biznesowymi. Marki takie jak ZO Skin Health, Biologique Recherche czy Medik8 dostarczają gabinetom kosmetycznym i klinikom medycyny estetycznej nie tylko produkty, lecz także całościowe protokoły personalizacji, obejmujące szkolenia, systemy diagnostyczne, cyfrowe karty zabiegowe oraz aplikacje wspierające decyzje terapeutyczne. System Skin Instant Lab marki Biologique Recherche umożliwia obiektywną analizę kluczowych parametrów skóry, takich jak nawilżenie, poziom sebum czy elastyczność, co pozwala stworzyć tzw. „mapę tożsamości skóry” i dopasować pielęgnację spośród kilkudziesięciu aktywnych formuł. W ten sposób proces staje się spersonalizowanym rytuałem, a gabinet – eksperckim centrum doradczym o wysokiej wartości dodanej (Statista, 2023). W relacjach B2B personalizacja obejmuje także nadawanie indywidualnych warunków współpracy, segmentację placówek pod kątem profilu klienta końcowego, dobór dedykowanych linii produktowych oraz przygotowywanie zindywidualizowanych materiałów marketingowych, takich jak katalogi, strony internetowe czy pakiety onboardingowe (Bain & Company, 2023).

Efekty wdrożeń strategii personalizacji w luksusie są widoczne zarówno w wymiarze wizerunkowym, jak i ekonomicznym. Raport McKinsey & Company (2024) pokazuje, że firmy stosujące głęboką personalizację osiągają średnio o 40% wyższy wskaźnik NPS oraz o 25%



wyższą wartość średniego koszyka zakupowego w porównaniu z markami o ofercie niespersonalizowanej. Personalizacja podnosi także barierę wejścia dla konkurencji, gdyż generuje lojalność emocjonalną, wysoki poziom zaangażowania klienta i poczucie współtworzenia z marką narracji tożsamościowej. Jak zauważają Turunen i Leipämaa-Leskinen (2020), jest to nowoczesna forma ekskluzywności, w której wartość luksusu nie wynika wyłącznie z ceny, lecz z głębokiego, indywidualnego dopasowania do odbiorcy.

### **2.3. Zarządzanie sprzedażą i marketingiem luksusowych kosmetyków w Polsce**

Polski rynek luksusowych kosmetyków i perfum znajduje się obecnie w fazie intensywnej ekspansji, stając się jednym z najbardziej dynamicznych segmentów krajowego sektora dóbr premium. Według raportu KPMG (2024) jego wartość w 2023 roku przekroczyła 1,6 mld PLN, co oznacza wzrost o 17,5 % rok do roku, a prognozy na kolejne pięć lat wskazują, że do 2028r. osiągnie 2,7 mld PLN, przy średniorocznym tempie wzrostu (CAGR) wynoszącym 10,9 % (MG Evolution, 2025; Statista, 2025). W szerszym kontekście wartość całego rynku kosmetycznego w Polsce w 2024 roku sięgnęła 35 mld PLN, rosnąc o 5,6 % r/r, przy czym segment premium zwiększa swój udział przede wszystkim w kategorii produktów pielęgnacyjnych i dermokosmetycznych, których sprzedaż według prognoz PMR (2025) będzie rosła w tempie 5 % CAGR do 2028 roku (Euromonitor International, 2024).

Na tle innych państw Unii Europejskiej Polska wyróżnia się tempem rozwoju – według analizy WiseEuropa (2025), w latach 2014–2023 krajowy rynek kosmetyczny wzrósł o 75,3 %, co stanowi drugi najwyższy wynik w UE po Litwie. Dynamika ta wynika z kilku kluczowych uwarunkowań strukturalnych: rosnącej liczby zamożnych konsumentów, dywersyfikacji kanałów dystrybucji, wzrostu znaczenia kanału online oraz rosnącej roli rekomendacji eksperta w procesie zakupowym. W segmencie premium konsumenci coraz częściej oczekują holistycznego doświadczenia obejmującego zarówno jakość samego produktu, jak i otoczenie usługowe, personalizację oraz dostęp do ekskluzywnych wydarzeń.

Charakterystyczną cechą polskiego rynku jest rozdrobniona struktura dystrybucji, w której obok sieci perfumerii selektywnych (Sephora, Douglas) znaczącą rolę odgrywają niezależne salony kosmetyczne i gabinety medycyny estetycznej, często pełniące jednocześnie funkcję punktów sprzedaży oraz doradztwa produktowego. W tym kontekście szczególnie istotne są relacje B2B, oparte na szkoleniach, programach partnerskich i oferowaniu gabinetom narzędzi diagnostycznych, co wpisuje się w szerszy trend personalizacji usług (Witek-Hajduk, 2023).



Rynek polski podąża również za globalnym kierunkiem digitalizacji sprzedaży, jednak jego specyfika polega na łączeniu kanału online z doświadczeniem offline, co znajduje odzwierciedlenie w modelu phygital – integrującym e-commerce z luksusowymi przestrzeniami butikowymi oraz punktami konsultacyjnymi. Zgodnie z danymi Deloitte (2023), w sektorze kosmetyków premium w Polsce już ponad 40 % transakcji inicjowanych jest w przestrzeni cyfrowej, choć finalizacja zakupu wciąż często odbywa się w punkcie stacjonarnym, gdzie możliwe jest przeprowadzenie indywidualnej konsultacji i testu produktu.

Dodatkowo obserwuje się rosnące znaczenie usług concierge, programów subskrypcyjnych oraz rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, umożliwiających tworzenie dynamicznych rekomendacji produktowych i przewidywanie potrzeb klienta. W Polsce wdrażają je zarówno globalne koncerny, jak i lokalne marki premium, integrując systemy CRM z narzędziami diagnostyki skóry, co pozwala na budowanie lojalności opartej na długofalowej relacji (Kapferer & Bastien, 2021).

Na tle rynków zachodnioeuropejskich Polska pozostaje w fazie intensywnego wzrostu, lecz z mniejszym stopniem nasycenia, co stwarza przestrzeń dla innowacyjnych strategii marketingowych. Podczas gdy we Francji czy Włoszech nacisk kładzie się na dziedzictwo marki i jej zakorzenienie w kulturze, polski konsument luksusu jest bardziej otwarty na marki nowe, innowacyjne, szczególnie te oferujące technologie z zakresu anti-aging, personalizacji oraz sustainability. Połączenie tradycyjnych elementów prestiżu z nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi oraz elastycznym podejściem do kanałów sprzedaży wydaje się kluczowym kierunkiem rozwoju tego segmentu w nadchodzących latach.

### **2.3.1. Specyfika zarządzania sprzedażą w Polsce**

Zarządzanie sprzedażą w segmencie luksusowych kosmetyków w Polsce posiada szereg cech odróżniających je od rynków zachodnioeuropejskich, wynikających zarówno z uwarunkowań kulturowych, jak i specyfiki struktury dystrybucji. Mimo stosunkowo krótkiej historii sektora dóbr luksusowych w Polsce, ostatnia dekada przyniosła intensywny rozwój dermokosmetyków i kosmetyki selektywnej premium, co wymusiło implementację coraz bardziej zaawansowanych strategii zarówno w kanale B2B, jak i B2C (Deloitte, 2023). Rynek charakteryzuje się wysokim stopniem fragmentaryzacji kanałów sprzedaży, przy relatywnie niskim poziomie konsolidacji w porównaniu z rynkami Europy Zachodniej. Głównymi podmiotami uczestniczącymi w obrocie pozostają niezależne gabinety medycyny estetycznej, kliniki kosmetyczne, wyselekcjonowane apteki premium oraz perfumerie o charakterze



selektywnym (Euromonitor International, 2023). Brak pionowo zintegrowanych sieci skutkuje koniecznością prowadzenia przez producentów i dystrybutorów intensywnej, indywidualnej współpracy z każdym punktem sprzedaży, co w praktyce oznacza konieczność utrzymywania stałych relacji osobistych i dostosowywania narzędzi sprzedażowych do konkretnego partnera.

W polskich realiach decyzje zakupowe klientów dóbr luksusowych, szczególnie w segmencie dermokosmetycznym, pozostają silnie uzależnione od rekomendacji eksperta. Kluczowym momentem procesu sprzedaży staje się często czas bezpośrednio przy wykonywaniu zabiegu, kiedy to kosmetolog lub lekarz medycyny estetycznej może zasugerować produkt pielęgnacyjny dopasowany do aktualnych potrzeb skóry. Proces sprzedaży jest tu ściśle powiązany z usługą, a produkty często stanowią uzupełnienie procedur zabiegowych, co czyni doradztwo i edukację kluczowym elementem strategii handlowej. Taki model sprzedaży, oparty na zaufaniu i relacji, czyni kanał B2B fundamentalnym dla rozwoju marek premium, a gabinety i kliniki – strategicznymi partnerami w procesie dystrybucji (Statista, 2023).

Relacja przedstawiciela handlowego z partnerem biznesowym przyjmuje w Polsce charakter długofalowej współpracy, w której równie istotna, co sama sprzedaż, jest edukacja i wsparcie merytoryczne. Przykładem może być strategia marki ZO Skin Health, która utrzymuje model dystrybucji zamkniętej, wymagający od partnerów przejścia certyfikacji oraz pozostawiania pod stałą opieką dedykowanego przedstawiciela regionalnego, odpowiedzialnego za wsparcie posprzedażowe i doradztwo strategiczne. W segmencie marek selektywnych, takich jak La Mer czy Valmont, zarządzanie sprzedażą obejmuje nie tylko szkolenie personelu, ale również kontrolę standardu ekspozycji, spójności merchandisingu oraz monitorowanie zgodności z polityką cen minimalnych (Deloitte, 2023).

Z uwagi na ryzyko deprecjacji marki wynikające z nieautoryzowanej odsprzedaży i nadmiernych obniżek cen, polski rynek wymaga wdrażania rozbudowanych mechanizmów kontroli kanału dystrybucji. Wśród nich znajdują się cyfrowe platformy zamówień, takie jak system BR Partner stosowany przez Biologique Recherche, umożliwiające dostęp wyłącznie autoryzowanym punktom sprzedaży, a także narzędzia monitorowania obecności marki w kanałach online i analizy poziomów cen – m.in. Brand24, Dealavo czy PricePanorama – które pozwalają identyfikować niepożądane działania dystrybucyjne. Do tego dochodzą polityki selektywnej dystrybucji, ograniczające sprzedaż na platformach marketplace, co pozwala zachować kontrolę nad doświadczeniem zakupowym klienta i utrzymać jednolity wizerunek. Zintegrowane systemy CRM dedykowane segmentowi B2B umożliwiają dodatkowo analizę historii zamówień, monitorowanie terminów płatności oraz ocenę



zaangażowania partnerów w szkolenia i działania promocyjne (Euromonitor International, 2023).

Wszystkie te działania realizowane są w ramach restrykcyjnych regulacji prawa konkurencji obowiązujących w Polsce i Unii Europejskiej. Producentom wolno jedynie sugerować ceny detaliczne lub wyznaczać nieobowiązkowe przedziały cenowe. Narzucanie sztywnej ceny odsprzedaży, określane jako resale price maintenance (RPM), stanowi praktykę antykonkurencyjną i może skutkować interwencją Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów lub Komisji Europejskiej (UOKiK, 2023; Komisja Europejska, 2022). W związku z tym instrumenty kontroli cen w praktyce mają charakter prewencyjny i edukacyjny – producenci koncentrują się na budowaniu świadomości wśród partnerów oraz monitorowaniu rynku, a nie na egzekwowaniu cen w sposób bezpośredni.

Jednym z istotnych wyzwań dla zarządzania sprzedażą w Polsce jest niski poziom standaryzacji struktur handlowych po stronie klientów B2B. W wielu gabinetach czy klinikach decyzje zakupowe pozostają w gestii kosmologa lub recepcjonistki, a brak wyspecjalizowanych menedżerów sprzedaży wymusza na markach dostosowanie form komunikacji i upraszczanie narzędzi. Problemem pozostaje również brak jednolitego systemu szkoleń produktowych – różnice w poziomie wiedzy personelu są znaczne, co zwiększa konieczność prowadzenia systematycznych działań edukacyjnych. W praktyce oznacza to połączenie szkoleń online, takich jak webinary i platformy e-learningowe, z aktywnością offline, obejmującą kongresy branżowe, prezentacje w gabinetach oraz cykle certyfikacyjne prowadzone przez trenerów marek (Bain & Company, 2023).

Pomimo tych ograniczeń rynek polski wykazuje wysoki potencjał wzrostu, o czym świadczą dane Euromonitor International (2023), według których segment kosmetyków luksusowych w latach 2020–2023 rósł średnio o 9,4% rocznie, a Polska znalazła się wśród pięciu najszybciej rozwijających się rynków Europy Środkowej. Szczególnie obiecujące kierunki rozwoju obejmują personalizację opartą na zaawansowanej diagnostyce skóry, rozwój usług concierge w sprzedaży premium oraz modele subskrypcyjne wykorzystujące algorytmy sztucznej inteligencji do rekomendacji produktów i planowania pielęgnacji. Wszystko to, połączone z umiejętnym zarządzaniem kanałami dystrybucji i edukacją partnerów, pozwala markom osiągać przewagę konkurencyjną w warunkach rosnącej konkurencji zarówno krajowej, jak i międzynarodowej.



### 2.3.2. Strategie marketingowe dostosowane do polskich warunków

Dostosowanie strategii marketingowych do realiów polskiego rynku stanowi fundamentalny warunek powodzenia marek luksusowych w sektorze kosmetycznym. Polska, będąca rynkiem w fazie dynamicznego wzrostu, łączy aspiracyjny wymiar luksusu z potrzebą jego kulturowej adaptacji. Skuteczność działań promocyjnych wynika z umiejętnego balansowania między zachowaniem wizerunku ekskluzywności a rosnącą dostępnością produktów, co wymaga wrażliwości na lokalne kody kulturowe, znaczenie rekomendacji eksperckiej i przewagi kanałów offline w segmencie dermokosmetyków (Deloitte, 2023; Euromonitor International, 2023). Polski konsument luksusowych kosmetyków – szczególnie w obszarze zaawansowanej pielęgnacji skóry – oczekuje potwierdzenia jakości i skuteczności produktu przez autorytety: lekarzy dermatologów, kosmetologów oraz liderów opinii w branży beauty (Statista, 2023). W efekcie strategie marketingowe w Polsce są silnie zakorzenione w modelu edukacyjnym, w którym treści eksperckie i szkolenia stają się kluczowym narzędziem budowania zaufania. Przykładem jest Mesoesthetic, organizująca certyfikowane szkolenia zabiegowe połączone z edukacją produktową i rozwijaniem kompetencji sprzedażowych partnerów B2B, czy Biologique Recherche, która konsekwentnie utrzymuje zamknięty model dystrybucji, warunkując dostęp do linii produktowych ukończeniem specjalistycznego programu szkoleniowego. Tego rodzaju działania realizują ideę tzw. „intymnego luksusu” (intimate luxury), polegającego na doświadczeniu marki w zamkniętym, starannie dobranym środowisku (Kapferer & Valette-Florence, 2022).

Polska wciąż pozostaje rynkiem z dominującym udziałem sprzedaży stacjonarnej, obejmującej gabinety kosmetyczne, perfumerie selektywne oraz kliniki medycyny estetycznej. Podczas gdy w Europie Zachodniej kanał e-commerce odpowiada już za około 25–30% sprzedaży kosmetyków luksusowych, w Polsce wskaźnik ten jest znacząco niższy, choć jego udział stopniowo rośnie. Według PMR Market Experts (2025) wartość detalicznego rynku kosmetycznego w Polsce przekroczyła w 2024 roku 35 miliardów złotych, notując wzrost o ponad 6% rok do roku. Szczególnie dynamicznie rozwija się segment kosmetyków premium i dermokosmetyków, które zyskują na znaczeniu wśród pokolenia Z i millenialsów poszukujących marek o udokumentowanej skuteczności i oferujących spersonalizowaną wartość dodaną. Prognozy na lata 2025–2030 przewidują dalszą ekspansję tego segmentu, zwłaszcza w modelach selektywnej dystrybucji oraz sprzedaży eksperckiej w kanałach B2B.

Media społecznościowe pełnią coraz istotniejszą rolę w procesie budowania wizerunku marek luksusowych w Polsce. Jak podaje Statista (2023), aż 64% nabywców kosmetyków premium



deklaruje, że pierwszy kontakt z marką nastąpił za pośrednictwem platform takich jak Instagram czy TikTok. Przykładem efektywnego wykorzystania tych kanałów jest Augustinus Bader, który łączy wizerunek naukowego luksusu z przekazem edukacyjnym, prezentowanym poprzez wywiady z dermatologami, precyzyjnie dopasowane kampanie wizualne oraz współpracę z wyselekcjonowanymi mikroinfluencerami z segmentu prestige beauty. Strategia marki jest spójna z globalną tożsamością, a jednocześnie dostosowana do polskich kodów estetycznych i językowych.

Kontrola dostępności produktu pozostaje w warunkach polskich jednym z głównych narzędzi budowania wrażenia elitarności. Nadmierna ekspansja kanałów sprzedaży może prowadzić do utraty prestiżowego charakteru, dlatego popularna jest strategia „kontrolowanej dostępności”, polegająca na ograniczaniu liczby punktów dystrybucji i ścisłym monitorowaniu sprzedaży internetowej. ZO Skin Health, dostępny wyłącznie po konsultacji z certyfikowanym specjalistą, stanowi przykład takiej praktyki. Jak wskazuje Bain & Company (2023), zarządzanie percepcją ekskluzywności może zwiększyć skłonność do zakupu w segmencie dermokosmetyków nawet o 32%, co ma szczególne znaczenie na rynku, gdzie status majątkowy nie zawsze idzie w parze z doświadczeniem konsumentem w segmencie luksusu.

Kluczowe pozostaje również dostosowanie języka komunikacji do lokalnych oczekiwań. Polscy konsumenci preferują narrację opartą na eksperckości, trosce o zdrowie i indywidualnym podejściu, a nadmierne eksponowanie statusu lub ceny bywa odbierane jako pretensjonalne. Według badań PMR (2025) aż 71% respondentów deklaruje, że motywacją zakupu kosmetyku premium jest chęć zadbania o siebie, a nie potrzeba wyróżnienia się. Z tego względu skuteczna komunikacja marek w Polsce opiera się na wartościach takich jak holistyczne piękno, naukowe podejście do pielęgnacji czy personalizacja oparta na precyzyjnej analizie potrzeb skóry, tworząc narrację łączącą ekskluzywność z autentycznością i merytorycznym przekazem.

### **2.3.3. Rola innowacji w zarządzaniu na rynku polskim**

Innowacyjność w sektorze luksusowych kosmetyków w Polsce stanowi obecnie fundamentalny filar zarządzania strategicznego, determinując konkurencyjność marek w kontekście dynamicznych zmian rynkowych i rosnących oczekiwań konsumentów. Transformacja modelu konsumpcji, intensyfikacja presji regulacyjnej oraz zmieniające się preferencje odbiorców B2C i B2B sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą traktować innowacje nie tylko jako narzędzie technologiczne, ale przede wszystkim jako nośnik wartości symbolicznych i kulturowych, które



podnoszą prestiż marki i umacniają jej pozycję na rynku (Euromonitor International, 2023; Bain & Company, 2023). W obszarze luksusowej pielęgnacji skóry nowatorstwo nie ogranicza się do rozwoju funkcjonalnego, lecz staje się integralnym elementem narracji marki i wyznacznikiem jej statusu w strukturze społecznej.

Rosnąca konkurencja w segmencie dermokosmetyków sprawia, że inwestycje w laboratoria badawczo-rozwojowe oraz transfer wiedzy z biotechnologii, dermatologii i chemii kosmetycznej nabierają kluczowego znaczenia. Dane Euromonitor International (2023) wskazują, że w Europie Środkowej najwyższą dynamikę wzrostu w kategorii kosmetyków premium osiągają produkty oparte na peptydach biomimetycznych, stabilizowanych formach witaminy C oraz retinaldehydzie nowej generacji. Przykładem wdrożenia zaawansowanych rozwiązań jest marka Medik8, która opracowała linię Crystal Retinal, opartą na retinaldehydzie zamkniętym w cyklodekstrynie, co umożliwia stopniowe uwalnianie substancji czynnej i zwiększa tolerancję skóry. Podobnie SkinCeuticals, bazując na badaniach klinicznych prowadzonych we współpracy z uczelniami medycznymi, stworzył system synergii antyoksydacyjnej oparty na trzech formach witaminy C, skuteczny nawet przy ekspozycji na światło i zmienne warunki środowiskowe (Journal of Clinical and Aesthetic Dermatology, 2021). W Polsce strategię tego typu implementują również dystrybutorzy marek takich jak ZO Skin Health czy Dr. Barbara Sturm, które wprowadzają ograniczoną dostępność i wymagają certyfikacji gabinetów, co wpisuje się w model ekskluzywności oparty na specjalistycznym doświadczeniu klienta (Kapferer & Valette-Florence, 2022).

Obok innowacji produktowych równie istotnym czynnikiem jest cyfryzacja procesów sprzedaży i relacji z partnerami biznesowymi. Raport Deloitte (2023) wskazuje, że polskie przedsiębiorstwa w segmencie premium coraz częściej wdrażają zintegrowane systemy CRM, platformy zamówień online oraz narzędzia zarządzania lojalnością klientów. Przykładem jest platforma BR Partner, dedykowana Biologique Recherche, umożliwiająca dokonywanie zamówień wyłącznie przez autoryzowane gabinety, które przeszły pełny cykl szkoleń produktowych i zabiegowych. Równolegle rozwijane są rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję – od systemów rekomendacyjnych, przez analitykę danych behawioralnych, aż po cyfrowe narzędzia diagnostyczne pozwalające na personalizację oferty w czasie rzeczywistym, co wpisuje się w globalny trend inteligentnego handlu (intelligent retail) opartego na predykcji i automatyzacji kontaktów z klientem (Bain & Company, 2023).

W kontekście regulacyjnym i ekologicznym innowacje koncentrują się na zrównoważonym rozwoju. Unijna strategia Green Deal i system EPR (Extended Producer Responsibility)



wymuszają na producentach wdrażanie rozwiązań w zakresie projektowania opakowań nadających się do recyklingu oraz ograniczania śladu węglowego. Do 2030 roku wszystkie opakowania kosmetyczne obecne na rynku unijnym mają spełniać kryteria pełnej recyklingowości (European Commission, 2022). Polska, wpisując się w ten trend, staje się przestrzenią intensywnej adaptacji innowacji ekologicznych – coraz częściej stosowane są opakowania typu refill, szkło farmaceutyczne czy technologie airless glass packaging, które minimalizują kontakt produktu z powietrzem, wydłużają jego trwałość i redukują konieczność stosowania konserwantów. W segmencie profesjonalnym popularność zyskują koncentraty do rozcieńczania na miejscu, ograniczające zużycie plastiku oraz energii w logistyce. Marki takie jak Dr. Barbara Sturm deklarują ponadto pełną transparentność łańcucha dostaw i neutralność klimatyczną procesów produkcyjnych, co zwiększa ich wiarygodność i buduje kapitał reputacyjny na rynku polskim.

Na tle Europy Zachodniej polski rynek odznacza się wolniejszym tempem adopcji innowacji, lecz jednocześnie charakteryzuje się wyjątkową elastycznością i otwartością na nowatorskie rozwiązania. Według danych Euromonitor International (2023), ponad 40% klientów profesjonalnych w Polsce oczekuje od marek luksusowych nie tylko skutecznych produktów, lecz także wsparcia edukacyjnego i cyfrowych narzędzi wspierających proces sprzedaży. Oznacza to, że innowacje postrzegane są w Polsce nie wyłącznie jako nowość technologiczna, ale jako integralne doświadczenie obejmujące edukację, personalizację, transparentność oraz zrównoważenie. To holistyczne ujęcie wyznacza obecnie nowy standard zarządzania markami luksusowymi w segmencie kosmetycznym, wzmacniając ich długofalową pozycję i lojalność konsumentów.

#### **2.4. Porównanie strategii rynkowych w Polsce i na wybranych rynkach międzynarodowych**

Sposoby budowania wartości marek luksusowych w branży kosmetycznej różnią się istotnie w zależności od warunków społeczno-kulturowych, infrastrukturalnych oraz dynamiki konsumpcji występujących na danym rynku. Choć wiele elementów strategii marketingowych oraz kanałów dystrybucji ma charakter wspólny – zwłaszcza w obszarze selektywności, ekskluzywności i ograniczonej dostępności – to lokalne interpretacje luksusu, oczekiwania konsumentów oraz siła tradycji rynkowej kształtują unikalne podejścia do zarządzania marką. Zestawienie praktyk obserwowanych w Polsce z modelami funkcjonującymi we Francji, Hiszpanii i Włoszech pozwala dostrzec istotne różnice w poziomie dojrzałości rynku, typologii klienta, roli autorytetów branżowych oraz w strukturach sprzedaży. Te trzy kraje Europy



Zachodniej wybrano ze względu na ich ugruntowane znaczenie w rozwoju luksusu kosmetycznego, wysoką wartość rynkową oraz dominującą pozycję marek selektywnych i dermokosmetycznych. Takie porównanie umożliwia nie tylko lepsze zrozumienie specyfiki polskiego rynku, lecz także identyfikację praktyk możliwych do adaptacji w celu zwiększenia konkurencyjności marek działających w Polsce.

#### **2.4.1. Specyfika rynku polskiego w kontekście dóbr luksusowych**

Rynek luksusowych kosmetyków w Polsce pozostaje stosunkowo młody, ale rozwija się w szybkim tempie, łącząc niskie nasycenie z wysoką elastycznością w adaptacji trendów globalnych. W porównaniu z dojrzałymi rynkami Europy Zachodniej, konsumpcja luksusu w Polsce opiera się w dużym stopniu na motywach aspiracyjnych – produkt premium nie jest traktowany jako codzienność, lecz jako potwierdzenie osiągnięcia statusu i nagroda o silnym ładunku symbolicznym (Valette-Florence & Roux, 2022). Dane Euromonitor International (2023) wskazują, że segment kosmetyków luksusowych w Polsce odpowiada za ok. 4,8% całkowitej wartości rynku kosmetycznego, podczas gdy we Francji udział ten wynosi 16,7%, we Włoszech 14,9%, a w Hiszpanii 12,2%. Dynamika rozwoju jest jednak wyraźnie wyższa – roczne tempo wzrostu przekracza 8%, a według prognoz PMR Market Experts (2024) wartość segmentu luksusowego ma osiągnąć 3,2 mld złotych do 2027 roku, wobec obecnego poziomu 2,3 mld.

Struktura sprzedaży w Polsce opiera się głównie na kanałach eksperckich – gabinetach kosmetycznych, klinikach medycyny estetycznej i perfumeriach butikowych. Wynika to z głęboko zakorzenionego zaufania do wiedzy specjalistycznej oraz potrzeby potwierdzenia skuteczności produktu przez autorytet branżowy, co okazuje się skuteczniejsze niż sama estetyka marki (Deloitte, 2023; Kapferer & Valette-Florence, 2022). Jednocześnie w Polsce wciąż stosunkowo niski pozostaje udział sprzedaży internetowej – e-commerce ogranicza się do kanałów własnych marek lub autoryzowanych platform, co pozwala chronić integralność wizerunku i minimalizować ryzyko nieautoryzowanej odsprzedaży.

Na tle Europy Zachodniej polski konsument wykazuje wyższą wrażliwość cenową. Nawet w segmencie premium dominują decyzje zakupowe motywowane racjonalnie, oparte na języku nauki i obietnicy konkretnych efektów, takich jak redukcja przebarwień czy poprawa elastyczności skóry (Statista, 2023; Bain & Company, 2023). Obserwuje się jednak także zwrot ku „cichym formom luksusu” (quiet luxury), które podkreślają dyskrecję, nienachalność



i autentyczność. Marka luksusowa staje się więc coraz częściej elementem indywidualnego doświadczenia i komfortu, a nie manifestacją społecznego awansu (Kapferer & Bastien, 2021).

#### **2.4.2. Liderzy rynku kosmetycznego – Francja, Hiszpania, Włochy**

Francja, Hiszpania i Włochy od dekad stanowią europejski trzon rozwoju luksusowych kosmetyków, integrując tradycję rzemieślniczą, innowację technologiczną i zaawansowane strategie komunikacyjne. Wspólnym mianownikiem pozostaje silna identyfikacja marek z dziedzictwem kulturowym, które wykorzystywane jest jako zasób symboliczny w budowaniu wartości luksusu, choć każdy z tych rynków wykształcił odmienny model zarządzania marką, strukturę kanałów sprzedaży oraz typ klienta docelowego.

Francja uchodzi za kolebkę światowego luksusu, w tym luksusu kosmetycznego, z dominującą pozycją marek takich jak Lancôme, Dior, Chanel, Sisley, Clarins czy Guerlain. Według Fédération des Entreprises de la Beauté (FEBEA, 2023) wartość eksportu kosmetyków francuskich w 2022 roku osiągnęła rekordowe 19,6 miliarda euro, czyniąc Francję największym eksporterem kosmetyków na świecie. Rynek wewnętrzny charakteryzuje się wysoką lojalnością wobec rodzimych marek oraz dużym udziałem perfumerii selektywnych (np. Marionnaud, Nocibé) i sieci aptecznych (np. Pharmacie Monge), które stanowią kluczowy kanał sprzedaży dermokosmetyków. Konsumenci francuscy wykazują wysoką świadomość składową oraz skłonność do personalizacji, czego dowodem jest rozwój marek oferujących produkty na zamówienie, takich jak La Bouche Rouge czy Codage Paris (Euromonitor International, 2023). Kluczowym wyróżnikiem francuskiego modelu pozostaje dyskretny prestiż oparty na savoir-faire i jakości, a nie na ostentacyjnej komunikacji (Kapferer & Bastien, 2021).

We Włoszech rynek luksusowy opiera się w dużej mierze na rodzinnych firmach związanych z regionami o silnym dziedzictwie farmaceutycznym i kosmetycznym, takimi jak Lombardia, Wenecja Euganejska, Emilia-Romania czy Toskania. Włoskie marki, m.in. Valmont, Santa Maria Novella, Officina Profumo-Farmaceutica di Firenze, Comfort Zone, bazują na synergii między naturą, innowacją biotechnologiczną a dziedzictwem farmaceutycznym. Raport Cosmetics Italia (2023) wskazuje, że całkowita wartość rynku kosmetycznego przekroczyła w 2022 roku 13 mld euro, z czego blisko 44% przypada na eksport. Włoski model dystrybucji luksusu opiera się na perfumeriach niezależnych np. Mazzolari, Campomarzio70, luksusowych sieciach SPA oraz kanałach profesjonalnych – klinikach estetycznych i centrach odnowy biologicznej. Silny nacisk kładziony jest na edukację sensoryczną i doświadczenie produktu,



co skutkuje wzrostem popularności formatów experiential retail oraz zabiegów beauty zintegrowanych z diagnostyką skóry (Cosmetica Italia, 2023).

Z kolei Hiszpania rozwija własny, hybrydowy model, łączący rozwój sektora dermokosmetycznego z dynamiką eksportową oraz wysokim poziomem konsumpcji wewnętrznej. Hiszpańskie marki takie jak Natura Bissé, Mesoestetic, Germaine de Capuccini czy 3INA skupiają się na zaawansowanej technologii, zrównoważonej produkcji oraz profesjonalnej edukacji gabinetowej. Raport Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa, 2023) podaje, że w 2022 roku wartość rynku kosmetycznego w Hiszpanii wyniosła 9,25 miliarda euro, a eksport osiągnął wartość 6,5 miliarda euro, przy ponad 10% wzroście rok do roku. Szczególne znaczenie ma segment dermokosmetyków w kanałach B2B, wspierany przez systemy certyfikacji partnerów oraz innowacyjne rozwiązania diagnostyczne stosowane w gabinetach np. Mesoestetic Skin Diagnosis System. W odróżnieniu od modelu francuskiego, hiszpański konsument wykazuje mniejszą lojalność wobec dziedzictwa marki, ale większą otwartość na cyfrową personalizację i aplikacje mobilne (Statista, 2023).

Choć wszystkie trzy rynki wykazują silne powiązanie z sektorem profesjonalnym, ich modele funkcjonowania różnią się zarówno strukturą dystrybucji, jak i koncepcją luksusu. Francja stawia na prestiż zakorzeniony w historii, Włochy na połączenie tradycji z rytuałem, a Hiszpania na technologicznie zaawansowaną dostępność i elastyczność. W tym kontekście Polska, wciąż budująca własną tożsamość rynkową w segmencie luksusowym, może czerpać z każdego z tych modeli komplementarne wzorce – zależnie od tego, czy priorytetem ma być ekskluzywność, edukacja czy transformacja cyfrowa.

#### **2.4.3. Kluczowe różnice w dystrybucji i marketingu**

Rynki Francji, Włoch, Hiszpanii oraz Polski różnią się istotnie pod względem rozwoju infrastruktury handlowej, dojrzałości konsumenckiej oraz przyjętych modeli zarządzania marką luksusową w sektorze kosmetycznym. Choć wspólne pozostają kluczowe filary strategii marek premium – takie jak selektywna dostępność, kontrola kanału, wysoka marżowość i nacisk na edukację – to sposób ich realizacji jest głęboko uwarunkowany lokalnymi tradycjami, typologią klienta oraz obecnością instytucjonalnych pośredników sprzedaży.

We Francji struktura dystrybucji marek luksusowych opiera się na systemie selektywnym o wysokim stopniu sformalizowania. Kluczową rolę odgrywają specjalistyczne sieci sprzedaży kosmetycznej (tzw. *Beauty Specialist Retailers*, BSR), takie jak Sephora, Marionnaud czy Nocibé, a także kanał apteczny, który odpowiada za znaczącą część obrotu w segmencie



dermokosmetycznym (Euromonitor International, 2023). Dostęp do oferty marek klasy premium często jest uzależniony od spełnienia określonych kryteriów certyfikacyjnych – np. ukończenia szkoleń produktowych lub podpisania umów wyłączności terytorialnej. Równocześnie we francuskim modelu sprzedaży akcent kładzie się na narrację marki związaną z dziedzictwem i rzemiosłem, co przekłada się na preferencję dla kanałów, które umożliwiają doświadczenie produktu w sposób sensoryczny i rytualny (Kapferer & Bastien, 2021).

Włoski model dystrybucji luksusowych kosmetyków koncentruje się wokół niezależnych perfumerii o wysokim poziomie specjalizacji, które pełnią rolę doradców i kuratorów marek niszowych. Kluczowe znaczenie ma tu relacja osobista pomiędzy marką a detalistą, a także doświadczeniowy charakter sprzedaży, oparty o rytuały pielęgnacyjne, konsultacje sensoryczne i integrację produktu z tożsamością kulturową regionu (Cosmetica Italia, 2023). Sprzedaż gabinetowa (w SPA, klinikach odnowy biologicznej, ośrodkach medycyny estetycznej) stanowi równoważny kanał z handlem detalicznym, często przy znacznie wyższej średniej wartości koszyka. Hiszpania reprezentuje model hybrydowy – z jednej strony rozwiniętą infrastrukturę B2B (gabinetowo-kliniczną), a z drugiej dynamicznie rosnący segment sprzedaży omnichannel. Zjawiskiem charakterystycznym dla tego rynku jest integracja diagnostyki skóry z procesem sprzedaży przy użyciu technologii mobilnych (np. aplikacje marek takich jak Mesoesthetic), a także dopuszczenie selektywnych marek do ściśle kontrolowanych marketplace'ów online (Stanpa, 2023). W Polsce struktura kanałów dystrybucji w segmencie luksusowym opiera się w przeważającej mierze na modelu sprzedaży gabinetowej oraz selektywnych perfumeriach niszowych. Brakuje ujednoliconego systemu certyfikacji, co utrudnia kontrolę nad kanałem oraz zarządzanie ekskluzywnością marki. Niemniej jednak rosnąca liczba firm wdraża systemy ochrony dystrybucji – w tym platformy zamówień wyłącznie dla autoryzowanych partnerów (np. BR Partner), narzędzia do monitorowania obecności online (np. Dealavo, Brand24) oraz systemy CRM klasy B2B, pozwalające na analizę historii zamówień, aktywności szkoleniowej oraz poziomu lojalności (PMR, 2024). Sprzedaż internetowa rozwija się w modelu tzw. click-and-consult, czyli połączenia e-commerce z konsultacją eksperta, jednak udział kanałów online w rynku kosmetyków premium wciąż nie przekracza 30% – wobec 60–70% we Francji i Włoszech.

Strategie marketingowe marek luksusowych we Francji i Włoszech silnie osadzone są w tzw. aksjomacie dziedzictwa (*heritage-based luxury*), według którego marka buduje prestiż poprzez odniesienia do rzemiosła, historii i symboliki statusu (Kapferer & Valette-Florence, 2022). Przykładowo, Guerlain komunikuje się poprzez opowieść o flakonach tworzonych przez



mistrzów szkła z Baccarat, zaś Officina Profumo di Santa Maria Novella odwołuje się do klasztornej tradycji receptur i botanicznej farmacji. Kampanie ATL (Above the Line) w tych krajach są prowadzone z dużą intensywnością, jednak tylko w wybranych mediach – najczęściej prasie luksusowej i kanałach lifestyle. Z kolei Hiszpania i Polska rozwijają narracje oparte na dowodach naukowych (*evidence-based marketing*), eksperckości i skuteczności formuł. Przykładem takiej strategii jest marka Medik8, która łączy naukowe komunikaty (tzw. filozofia CSA: witamina C, SPF, retinoidy) z certyfikowanym doradztwem eksperckim. W Polsce treści marketingowe koncentrują się na edukacji kosmetycznej i medycznej – poprzez webinary, kursy online, szkolenia zabiegowe i podcasty, co wynika z potrzeby potwierdzenia wartości produktu przez autorytety branżowe (Statista, 2023). Wysoką skuteczność wykazują także kampanie prowadzone w mediach społecznościowych z udziałem ekspertów, co pozwala na połączenie zaufania do profesjonalistów z estetyką cyfrową.

Zróźnicowanie kanałów dystrybucji oraz przyjętych strategii marketingowych przekłada się bezpośrednio na wartości poszczególnych rynków kosmetycznych i ich segmentu luksusowego. W 2023 roku wielkość rynku kosmetycznego we Francji oszacowano na 13,5 mld EUR, we Włoszech na 13,2 mld EUR, w Hiszpanii na 10,6 mld EUR, podczas gdy w Polsce osiągnęła poziom 5,2 mld EUR (Euromonitor International, 2023; Cosmetics Italia, 2023; Stanpa, 2023; PMR, 2024). Różnice te znajdują odzwierciedlenie również w udziale dóbr luksusowych: podczas gdy w Polsce segment premium nie przekracza 9% wartości rynku, we Francji sięga on 25–30%, a we Włoszech około 20%, co świadczy o wyższym stopniu dojrzałości konsumenckiej na rynkach zachodnioeuropejskich.

Badania Bain & Company (2023) wskazują, że wybrane czynniki marketingowe i dystrybucyjne mają bezpośrednie przełożenie na decyzje zakupowe oraz wartość koszyka klienta. Ekskluzywna dystrybucja zwiększa prawdopodobieństwo zakupu o 24%, personalizacja podnosi wartość koszyka średnio o 31%, natomiast narracje oparte na dziedzictwie i storytellingu zwiększają postrzeganą wartość luksusu o 28%. Dodatkowo, kanały eksperckie – takie jak sprzedaż gabinetowa czy dermatokonsultacje – budują zaufanie konsumenta, co przekłada się na wzrost skłonności do zakupu nawet o 35%. Rynki, które skutecznie integrują dystrybucję offline z personalizacją oraz edukacją ekspercką, osiągają wyższe wskaźniki konwersji, lojalności i marżowości. Model ten, charakterystyczny zwłaszcza dla Francji i Włoch, stanowi istotny punkt odniesienia dla strategii rozwijanych w Polsce, gdzie konsument luksusowy wciąż poszukuje eksperckiego uzasadnienia wartości produktu i potwierdzenia jego wyjątkowości.



#### 2.4.4. Preferencje klientów B2B i B2C w Polsce i za granicą

W kontekście zarządzania markami luksusowymi w branży kosmetycznej zrozumienie preferencji klientów B2B (profesjonalnych) i B2C (indywidualnych) stanowi kluczowy czynnik skuteczności strategii sprzedażowo-marketingowych. Oczekiwania tych dwóch grup odbiorców różnią się istotnie pod względem wartości funkcjonalnych i emocjonalnych, a także sposobu postrzegania luksusu, kanałów komunikacji, poziomu lojalności oraz reakcji na działania promocyjne. Rynki Francji, Hiszpanii, Włoch i Polski wykazują przy tym wyraźne odmienności w strukturze potrzeb, a także w sposobie interakcji klienta z marką.

Na rynkach zachodnioeuropejskich – szczególnie we Francji i Włoszech – odbiorcy B2B, tacy jak właściciele klinik, gabinetów estetycznych czy selektywnych perfumerii, oczekują od marek luksusowych nie tylko wysokiej jakości produktu, ale również spójnego systemu partnerskiego, obejmującego szkolenia, wsparcie sprzedażowe, narzędzia CRM oraz gwarancję selektywności. Według raportu *Cosmetics Europe (2023)*, aż 78% profesjonalnych punktów sprzedaży we Francji uznaje politykę ochrony kanału i ekskluzywności dystrybucji za „bardzo ważną” w kontekście budowania relacji z marką luksusową. Ponadto, szczególne znaczenie przypisuje się dostępowi do innowacyjnych protokołów zabiegowych oraz wsparcia marketingowego dostosowanego do segmentu premium (*Cosmetica Italia, 2023*).

W Hiszpanii kluczowym czynnikiem lojalności partnerów B2B pozostaje personalizacja relacji – preferowane są marki, które delegują regionalnych doradców ds. rozwoju biznesu, organizują dedykowane eventy edukacyjne oraz oferują elastyczne warunki zamówień. Model ten odzwierciedla politykę firm takich jak *Mesoesthetic* czy *Cantabria Labs*, które łączą wysoką wartość produktu z zaawansowanym systemem edukacyjno-partnerskim (*Stanpa, 2023*).

W Polsce natomiast preferencje profesjonalistów ulegają intensywnym przemianom. W badaniu *PMR Market Experts (2024)* 64% właścicieli gabinetów medycyny estetycznej i kosmetycznych wskazało, że najważniejszym czynnikiem decydującym o rozpoczęciu współpracy z marką premium jest wsparcie merytoryczne i szkoleniowe, a następnie ochrona polityki cenowej (53%) i selektywność dystrybucji (48%). Co istotne, polscy odbiorcy B2B są szczególnie wrażliwi na obecność marki na platformach marketplace, takich jak *Allegro* czy *Amazon*, co postrzegane jest jako utrata prestiżu i wartości ekskluzywnej.

W segmencie B2C zachodzą jeszcze głębsze różnice uwarunkowane kulturowo. We Francji dominującą postawą konsumentów luksusowych kosmetyków jest tzw. postawa *konnoisseur* – konsumenta-konesera, który wybiera markę nie dla jej logotypu, lecz dla unikalnych wartości,



historii i sensorycznego doświadczenia. Klient ten preferuje marki o długiej tradycji, najlepiej francuskiego pochodzenia, sprzedawane w butikach lub przez wyszkolonych doradców. Zgodnie z raportem Bain & Company (2023), francuski konsument kosmetyków luksusowych deklaruje najwyższy poziom lojalności w Europie (średni współczynnik ponownych zakupów – 73%). Włoski klient indywidualny kieruje się z kolei emocjonalną narracją marki i integracją rytuału pielęgnacyjnego z tożsamością kulturową – popularne są tu marki oferujące zapachy z lokalnych składników, botaniczne rytuały SPA czy naturalne receptury. Szczególnie cenione są marki niszowe, dostępne wyłącznie w małych perfumeriach lub gabinetach, co podkreśla wartość doświadczenia i relacji z lokalnym sprzedawcą (Cosmetica Italia, 2023). W Hiszpanii wyraźny jest wzrost znaczenia eksperckości i transparentności składu – aż 67% respondentów w badaniu Stanpa (2023) wskazało, że wybiera markę ze względu na dostępność informacji naukowych o składnikach i skuteczności. Konsumenci doceniają dostęp do wiedzy poprzez media społecznościowe, konsultacje online oraz możliwość porównania efektów kuracji. W segmencie dermokosmetycznym popularne są marki takie jak MartiDerm czy Sesderma, które łączą autorytet dermatologiczny z estetyką cyfrową.

Polski klient detaliczny wciąż w dużej mierze kieruje się rekomendacją eksperta (kosmetologa, lekarza, farmaceuty) i postrzeganiem skutecznością preparatu. Zgodnie z raportem Euromonitor International (2023), aż 59% konsumentów kosmetyków premium w Polsce wskazuje, że decydującym impulsem zakupowym była konsultacja ekspercka lub szkolenie edukacyjne w gabinecie. Jednocześnie obserwuje się wzrost znaczenia mediów społecznościowych – zwłaszcza TikToka i Instagrama – jako źródeł pierwszego kontaktu z marką luksusową (Statista, 2023). W porównaniu do klientów z Francji czy Włoch, polscy konsumenci są jednak bardziej wrażliwi na cenę i oczekują wyraźnego „dowodu wartości” w postaci widocznych efektów działania lub unikalnych technologii (PMR, 2024).

Zróznicowanie preferencji pomiędzy klientami B2B i B2C, a także pomiędzy krajami, przekłada się na konieczność projektowania zróżnicowanych strategii komunikacyjnych i modelu relacji z klientem. Rynki Europy Zachodniej są w większym stopniu ugruntowane, z wyższym poziomem świadomości marek i kultury luksusu. Z kolei w Polsce występuje silniejsza potrzeba edukacji i uzasadnienia wartości premium. Różnice te są nie tylko istotne marketingowo, ale także ekonomicznie – jak pokazują dane Bain & Company (2023), zgodność przekazu z dominującymi preferencjami klienta podnosi wartość koszyka o średnio 27%, zaś brak dopasowania obniża konwersję o 19%.



## **Rozdział III**

### **Analiza rynku oraz wyniki badań dotyczące sprzedaży i marketingu luksusowych kosmetyków w relacjach B2B**

#### **3.1. Metodologia i przebieg badań własnych**

W warunkach postępującej profesjonalizacji rynku kosmetycznego oraz rosnącej roli segmentu produktów luksusowych w Polsce, zachodzi konieczność empirycznego rozpoznania mechanizmów kształtujących współpracę pomiędzy markami a podmiotami instytucjonalnymi w relacji B2B. Szczególną uwagę należy zwrócić na gabinety kosmetologiczne, kliniki medycyny estetycznej oraz punkty sprzedaży selektywnej, które nie tylko pełnią funkcję dystrybutorów, lecz także odgrywają kluczową rolę w budowaniu doświadczenia marki, lojalności i percepcji wartości luksusowej.

W niniejszym badaniu przyjęto założenie, iż instytucjonalni klienci segmentu premium w znaczący sposób kształtują sposób funkcjonowania marek na poziomie operacyjnym i strategicznym – począwszy od selekcji oferty produktowej, poprzez preferowane kanały współpracy, aż po formy wsparcia edukacyjnego i marketingowego. W tym celu przeprowadzono ilościowe badanie ankietowe wśród reprezentatywnej próby profesjonalnych partnerów biznesowych, działających na polskim rynku kosmetyków luksusowych.

Zastosowana metoda badań ilościowych w formie ustrukturyzowanej ankiety umożliwiła uzyskanie danych dotyczących oczekiwań wobec marek luksusowych, ocenianych narzędzi wsparcia sprzedaży, modeli dystrybucji, sposobów komunikacji oraz barier i czynników wpływających na decyzje zakupowe. Narzędzie badawcze zostało opracowane na podstawie przeglądu aktualnych źródeł literaturowych i branżowych, uwzględniając zmienne istotne z punktu widzenia strategii zarządzania sprzedażą i marketingiem w relacji B2B. Uzupełnieniem badań pierwotnych była analiza danych wtórnych – obejmujących raporty analityczne, statystyki rynkowe oraz publikacje naukowe i branżowe z ostatnich pięciu lat. Takie podejście umożliwia osadzenie wyników badania w szerszym kontekście teoretycznym i rynkowym, a tym samym – formułowanie wniosków o charakterze aplikacyjnym.

##### **3.1.1. Cele i zakres badań**

Prowadzenie skutecznych działań sprzedażowych i marketingowych w segmencie kosmetyków luksusowych wymaga zrozumienia specyfiki relacji pomiędzy producentami a klientami



instytucjonalnymi, którzy pełnią rolę kluczowych ogniw dystrybucyjnych oraz ambasadorów marki. W kontekście polskiego rynku, który charakteryzuje się wyraźnym wzrostem zainteresowania produktami klasy premium, ale jednocześnie wykazuje stosunkowo niską dojrzałość w zakresie konsumpcji luksusu, szczególnego znaczenia nabiera analiza praktyk rynkowych w kanale B2B.

Zasadniczym celem badania było uzyskanie empirycznego obrazu preferencji, oczekiwań i doświadczeń profesjonalnych podmiotów współpracujących z markami luksusowymi w Polsce. Analizie poddano czynniki wpływające na wybór dostawców, ocenę oferowanego wsparcia marketingowego i edukacyjnego, postrzeganą wartość dodaną oraz elementy determinujące lojalność lub rotację w relacjach handlowych. Badanie miało również na celu zidentyfikowanie luk w strategiach marek kosmetycznych oraz wskazanie obszarów wymagających dostosowania do realiów rynku lokalnego.

Zakres badania ograniczono do rynku polskiego i klientów instytucjonalnych (B2B) działających w sektorze kosmetyki profesjonalnej i medycyny estetycznej, tj. do podmiotów bezpośrednio oferujących produkty luksusowe końcowemu użytkownikowi w warunkach gabinetowych lub sprzedażowych. Zrezygnowano z analizy segmentu B2C na poziomie pierwotnego badania ankietowego, zakładając, że w badanym modelu dystrybucji to właśnie kanał profesjonalny stanowi główne źródło informacji, rekomendacji i wpływu na decyzje zakupowe konsumentów.

Ujęcie to pozwala uchwycić nie tylko mechanizmy rynkowe kształtujące sposób funkcjonowania marek luksusowych w Polsce, ale także umożliwia odniesienie uzyskanych wyników do praktyk zaobserwowanych na dojrzałych rynkach Europy Zachodniej, takich jak Francja, Włochy czy Hiszpania.

### **3.1.1.1. Główne pytania badawcze**

Przyjęta koncepcja badawcza została osadzona w kontekście rosnącej konkurencyjności rynku dermokosmetyków premium oraz ewolucji postaw klientów instytucjonalnych wobec marek luksusowych. W związku z tym konieczne stało się sformułowanie zestawu pytań badawczych, które umożliwią eksplorację kluczowych aspektów relacji sprzedażowych i marketingowych w segmencie B2B oraz weryfikację praktyk stosowanych przez marki w Polsce.



Zidentyfikowane pytania badawcze skupiają się na następujących obszarach:

1. Jakie są główne kryteria wyboru marek luksusowych przez gabinety, kliniki oraz punkty sprzedaży profesjonalnej w Polsce?  
Pytanie to pozwala na zrozumienie, które cechy oferty – np. jakość produktów, ekskluzywność, polityka cenowa, wsparcie marketingowe, szkolenia eksperckie – są postrzegane jako kluczowe w decyzji o nawiązaniu lub utrzymaniu współpracy.
2. Jakie formy wsparcia sprzedażowego i edukacyjnego są uznawane za najbardziej efektywne przez profesjonalnych klientów B2B?  
Obejmuje to analizę znaczenia szkoleń, materiałów promocyjnych, obecności przedstawicieli handlowych, strategii lojalnościowych oraz działań digitalowych.
3. Czy strategia selektywnej dystrybucji – obejmująca ograniczenie dostępu do produktów wyłącznie dla certyfikowanych partnerów, kontrolę kanałów sprzedaży oraz stosowanie rekomendowanej polityki cenowej – wpływa na postrzeganą wartość marki luksusowej oraz poziom lojalności klientów instytucjonalnych działających w modelu B2B?
4. W jaki sposób kanały dystrybucji i polityka dostępności wpływają na decyzje zakupowe klientów instytucjonalnych w segmencie kosmetyków luksusowych?  
Dotyczy to również postrzegania selektywności dystrybucji, ochrony wizerunku marki oraz relacji między sprzedażą offline a e-commerce.
5. Jakie oczekiwania wobec strategii marketingowych wykazują profesjonalni partnerzy handlowi w Polsce i jak te oczekiwania korelują z obserwowanymi praktykami marek luksusowych?  
Uwzględnione zostaną tutaj m.in. narzędzia content marketingowe, obecność marki w mediach społecznościowych, kampanie wizerunkowe i działania PR.
6. W jakim zakresie klienci B2B deklarują lojalność wobec jednej marki oraz jakie czynniki wpływają na rotację dostawców?  
To pytanie pozwala lepiej zrozumieć stabilność współpracy oraz siłę przywiązania do marek luksusowych z perspektywy profesjonalistów.

Powyższe pytania stanowią fundament dla dalszej konstrukcji hipotez badawczych oraz opracowania narzędzi analitycznych, które zostaną wykorzystane w kolejnych etapach analizy danych pierwotnych.



### 3.1.1.2. Hipotezy badawcze

W kontekście problematyki niniejszego badania, kluczowe znaczenie ma zrozumienie, w jaki sposób klienci instytucjonalni (gabinetowi) podejmują decyzje zakupowe w odniesieniu do marek luksusowych kosmetyków profesjonalnych, oraz jakie czynniki mają największy wpływ na ich preferencje i lojalność zakupową.

W oparciu o zidentyfikowany problem badawczy oraz zakres projektowanych badań ilościowych, przyjęto założenie, że kluczowe determinanty wpływające na decyzje zakupowe oraz lojalność klientów instytucjonalnych (gabinetów, klinik i placówek medycyny estetycznej) w sektorze luksusowych kosmetyków funkcjonujących w modelu B2B obejmują: poziom wsparcia eksperckiego i edukacyjnego oferowanego przez markę, atrakcyjność warunków handlowych (w tym marżowość i rentowność współpracy), postrzeganą wartość i prestiż marki oraz jakość oferty marketingowej i działań wspierających sprzedaż. Weryfikacja tego założenia wymaga sformułowania hipotez badawczych, których istotą jest ustalenie, czy wskazane czynniki mają statystycznie istotny wpływ na decyzje zakupowe oraz zachowania lojalnościowe po stronie klientów profesjonalnych.

Na tej podstawie przyjęto następujące hipotezy:

- **Hipoteza zerowa ( $H_0$ ):** zakres wsparcia edukacyjno-ekspersckiego, marżowość współpracy oraz postrzegany prestiż marki luksusowej nie wykazują statystycznie istotnego wpływu na decyzje zakupowe ani na poziom lojalności klientów instytucjonalnych działających w relacji B2B na rynku luksusowych kosmetyków w Polsce.
- **Hipoteza alternatywna ( $H_1$ ):** zakres wsparcia edukacyjno-ekspersckiego, korzystne warunki marżowe oraz wysoki poziom postrzeganego prestiżu marki luksusowej mają statystycznie istotny i pozytywny wpływ na decyzje zakupowe oraz poziom lojalności klientów instytucjonalnych (gabinetów, klinik) w sektorze B2B na rynku luksusowych kosmetyków w Polsce – w szczególności poprzez zwiększenie skłonności do kontynuowania współpracy, rekomendowania marki innym podmiotom oraz preferencyjnego jej traktowania w zakresie ekspozycji produktowej i strategii sprzedaży detalicznej.
- **Hipoteza dodatkowa ( $H_2$ ):** stosowanie strategii selektywnej dystrybucji przez marki luksusowe w sektorze kosmetyków profesjonalnych – obejmującej ograniczenie dostępu do produktów wyłącznie dla certyfikowanych partnerów, monitoring obecności



marki w kanałach online oraz stosowanie rekomendowanej polityki cenowej w ramach dozwolonych prawnie form – wpływa pozytywnie na postrzeganą wartość marki oraz zwiększa lojalność klientów instytucjonalnych działających w modelu B2B na rynku polskim.

Powyższe hipotezy zostaną poddane empirycznej weryfikacji przy użyciu narzędzia badawczego w postaci standaryzowanej ankiety online skierowanej do przedstawicieli profesjonalnych punktów sprzedaży i aplikacji dermokosmetyków premium. Ocenie zostaną poddane zarówno siła, jak i kierunek zależności pomiędzy zmiennymi, co pozwoli na jednoznaczne potwierdzenie bądź odrzucenie hipotez w świetle zebranych danych.

### **3.1.2. Charakterystyka metod badawczych**

Wybór odpowiednich metod badawczych w analizie zachowań klientów instytucjonalnych oraz uwarunkowań efektywności sprzedaży i marketingu w sektorze luksusowych kosmetyków wymaga szczególnej ostrożności metodologicznej. Ze względu na konieczność identyfikacji zależności pomiędzy zmiennymi (m.in. poziomem lojalności, prestiżem marki, warunkami handlowymi, jakością wsparcia eksperckiego), zdecydowano się na zastosowanie metody ilościowej w postaci badań ankietowych.

Badania ilościowe pozwalają na zebranie danych liczbowych, które można poddać analizie statystycznej w celu sprawdzenia, czy występują istotne zależności między zdefiniowanymi zmiennymi niezależnymi a zależnymi. W niniejszym projekcie za zmienne zależne przyjęto poziom lojalności wobec marki oraz decyzje zakupowe klientów instytucjonalnych. Zmienne niezależne obejmują natomiast m.in. postrzegany prestiż marki, marżowość współpracy oraz jakość wsparcia eksperckiego oferowanego przez producenta lub dystrybutora dermokosmetyków.

Zaletą metody ilościowej w kontekście badania zjawisk rynkowych jest możliwość uogólniania wyników na większą populację respondentów oraz systematyczne porównywanie postaw i ocen w ustandaryzowany sposób (Creswell & Creswell, 2018). Tego rodzaju podejście umożliwia analizę korelacji i istotności statystycznej wybranych zmiennych, co stanowi wartość szczególną w badaniach ukierunkowanych na optymalizację strategii sprzedaży i marketingu.

Metoda ankietowa, wykorzystana w tym badaniu, została zaprojektowana z myślą o grupie respondentów działających w modelu B2B – tj. właścicieli i managerów gabinetów kosmetycznych, klinik medycyny estetycznej oraz punktów sprzedaży dermokosmetyków



luksusowych. Zastosowano narzędzie standaryzowane (kwestionariusz ankiety online), co umożliwiła jednoczesne zebranie spójnych danych od wielu jednostek oraz ich porównanie w układzie ilościowym. Badanie zostało poprzedzone testem pilotażowym w celu eliminacji błędów pomiarowych i zapewnienia spójności semantycznej pytań.

Wybór badań ilościowych nie oznacza wartościowania tej metody jako nadrzędnej względem innych podejść badawczych. Przeciwnie, w kontekście postawionych hipotez oraz charakteru analizowanej problematyki, metoda ta została uznana za adekwatną i wystarczającą do realizacji celów badania oraz do identyfikacji relacji pomiędzy wskazanymi zmiennymi. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że właśnie w sytuacjach wymagających testowania statystycznych hipotez i poszukiwania wzorców ilościowych, metoda ta znajduje szerokie i uzasadnione zastosowanie (Bryman, 2016; Babbie, 2020).

### 3.1.2.1. Badania ilościowe – ankiety

W niniejszym projekcie badawczym zastosowano metodę ilościową w formie **standaryzowanej ankiety online**, skierowanej do klientów instytucjonalnych (B2B) działających w sektorze sprzedaży i aplikacji luksusowych dermokosmetyków na rynku polskim. Głównym celem wykorzystania tej techniki było pozyskanie jednorodnych, porównywalnych danych ilościowych, które umożliwią empiryczne zweryfikowanie postawionych hipotez badawczych oraz identyfikację istotnych zależności między zmiennymi.

Kwestionariusz ankiety został opracowany w sposób zgodny z zasadami budowy narzędzi pomiarowych stosowanych w badaniach rynkowych i społecznych (Brace, 2018; Gliem & Gliem, 2003). Zawierał pytania zamknięte (jednokrotnego i wielokrotnego wyboru), pytania metryczkowe oraz pytania półotwarte umożliwiające doprecyzowanie odpowiedzi. Struktura narzędzia została podzielona na sześć logicznych sekcji tematycznych, odnoszących się do:

1. profilu działalności i charakterystyki placówki,
2. dotychczasowych doświadczeń zakupowych i współpracy z markami,
3. oceny warunków handlowych (marżowość, polityka cenowa, wsparcie),
4. preferowanych narzędzi marketingowych i szkoleniowych,
5. postrzeganego prestiżu i wartości marki luksusowej,
6. planów rozwoju i oczekiwań wobec producentów/dystrybutorów.



W konstrukcji kwestionariusza uwzględniono zmienne niezależne (takie jak poziom wsparcia eksperckiego, warunki finansowe współpracy, ocena reputacji marki) oraz zmienne zależne (m.in. skłonność do ponownego zakupu, lojalność wobec marki, chęć rekomendacji). Umożliwia to późniejsze wykorzystanie narzędzi analizy statystycznej w celu identyfikacji istotnych zależności między zmiennymi.

Ankieta została przeprowadzona w formie elektronicznej, za pośrednictwem specjalistycznych narzędzi do badań online (m.in. Google Forms), co umożliwiło dotarcie do respondentów z różnych regionów Polski w sposób efektywny kosztowo i logistycznie. W fazie pilotażowej narzędzie zostało poddane testowi użyteczności oraz ocenie eksperckiej pod kątem poprawności logicznej i merytorycznej, co pozwoliło na jego dopracowanie przed uruchomieniem właściwego badania.

Zgodnie z rekomendacjami metodycznymi dotyczącymi pomiaru postaw i opinii, w kwestionariuszu wykorzystano m.in. skale Likerta do oceny stopnia zgody z określonymi twierdzeniami (por. Vagias, 2006), co umożliwia analizę intensywności przekonań oraz porównania międzygrupowe.

Badanie ankietowe stanowi podstawowe źródło danych empirycznych w tej pracy i zostanie poddane analizie w dalszej części rozdziału badawczego.

### **3.1.3. Dobór próby badawczej – profile respondentów oraz charakterystyka próby badawczej**

Wybór odpowiedniej próby badawczej stanowi fundamentalny element projektowania procesu empirycznego, mający bezpośredni wpływ na trafność, rzetelność oraz zakres uogólnień możliwych do wyprowadzenia z uzyskanych danych. W niniejszym badaniu zdecydowano się na zastosowanie celowego doboru próby (non-probability purposive sampling), którego istotą jest wybór uczestników spełniających ściśle zdefiniowane kryteria merytoryczne, zgodnie z celem badania oraz specyfiką analizowanego rynku. W przypadku badań marketingowych prowadzonych w sektorze luksusowych kosmetyków profesjonalnych, metoda ta znajduje szerokie zastosowanie i jest uznawana za efektywną w kontekście analiz ukierunkowanych na wąsko określoną grupę respondentów posiadających ekspercką wiedzę lub sprawczą rolę w procesach zakupowych (Hair et al., 2020).

Respondentami w badaniu są wyłącznie przedstawiciele sektora B2B – właściciele, menedżerowie lub eksperci (np. kosmetolodzy, dermatolodzy, konsultanci) reprezentujący



profesjonalne podmioty funkcjonujące w obszarze sprzedaży lub aplikacji luksusowych dermokosmetyków w Polsce. Do próby włączono wyłącznie te jednostki, które prowadzą działalność usługową w sektorze beauty & aesthetics, oferują produkty luksusowe lub selektywne w ramach codziennej praktyki biznesowej, oraz podejmują decyzje zakupowe w zakresie zaopatrzenia gabinetowego. Uwzględniono placówki takie jak: gabinety kosmetyczne, prywatne kliniki dermatologii estetycznej, wyspecjalizowane centra anti-aging, SPA medyczne oraz ekskluzywne studia urody. Kryteria eliminacyjne obejmowały m.in. brak kontaktu z markami selektywnymi, charakter działalności wyłącznie detaliczny B2C lub brak decyzyjności w obszarze doboru produktów do współpracy.

Taki dobór respondentów pozwala na uzyskanie wysokiej jakości danych w zakresie postrzegania współpracy z markami luksusowymi, oceny działań marketingowo-sprzedazowych, lojalności oraz preferencji zakupowych. W literaturze podkreśla się, że badania rynku B2B w sektorach wysoko wyspecjalizowanych – takich jak kosmetyki profesjonalne – wymagają koncentrowania się na tzw. respondentach kompetentnych (knowledgeable informants), których doświadczenie i znajomość rynku pozwalają na głębszą analizę zależności między czynnikami (Bryman & Bell, 2022; Malhotra et al., 2019).

Dobór próby uwzględnia również konieczność reprezentatywności dla segmentu premium – a więc jednostek stosujących luksusowe dermokosmetyki o cechach selektywności, ograniczonej dostępności i wyższego progu cenowego. Marki, które pojawiają się w portfolio respondentów, to m.in. Biologique Recherche, Medik8, ZO Skin Health, Mesoesthetic, Dermalogica czy Environ – czyli brandy funkcjonujące w modelu ograniczonej dystrybucji, oferujące wsparcie eksperckie, szkolenia oraz specjalistyczne rozwiązania dla klientów instytucjonalnych. Tak skonstruowana próba umożliwia analizę zależności pomiędzy poziomem profesjonalizacji współpracy a lojalnością, oceną opłacalności, decyzjami zakupowymi i postrzeganą wartością marki. Uwzględniając charakter badania, profil respondentów oraz specyfikę rynku dermokosmetycznego, zastosowany dobór próby uznać należy za trafny, zgodny z rekomendacjami metodologicznymi dla badań ukierunkowanych na rynek profesjonalny (B2B), w szczególności w sektorach o ograniczonej liczbie uczestników i wysokim poziomie specjalizacji.

Uwzględniając powyższe kryteria, w badaniu wzięło udział 140 jednostek reprezentujących profesjonalny kanał B2B w sektorze beauty & aesthetics. Struktura próby odzwierciedla dominację mikro- i małych podmiotów o lokalnym zasięgu działania. Pod względem rodzaju działalności (pytanie wielokrotnego wyboru) dominowały gabinety



kosmetologiczne – 80 wskazań (57,1% wśród respondentów; 44,4% wszystkich wskazań) – oraz kliniki medycyny estetycznej – 38 wskazań (27,1%; 21,1%). Placówki SPA & Wellness uzyskały 21 wskazań (15,0%; 11,7%), a podmioty stricte sprzedażowe, takie jak drogerie lub punkty sprzedaży kosmetyków, 17 wskazań (12,1%; 9,4%). Pozostałe typy działalności – szkolenia estetyczne, punkty sprzedaży bez usług zabiegowych, wynajem sprzętu kosmetologicznego oraz gabinety dietetyki i masażu – uzyskały pojedyncze odpowiedzi ( $\leq 0,7\%$  respondentów). Łącznie odnotowano 180 wskazań typów działalności.

W ujęciu geograficznym zdecydowaną większość stanowiły podmioty działające w Polsce (129; 92,1%). Jednostki deklarujące działalność we Francji (3; 2,1%), Włoszech (2; 1,4%) oraz Hiszpanii (1; 0,7%) miały charakter incydentalny; pojedyncza odpowiedź dotyczyła innego kraju europejskiego (0,7%).

Pod względem stażu rynkowego przeważały placówki z doświadczeniem 4–7 lat (51; 36,4%) oraz 1–3 lata (46; 32,9%). Dłużej działające podmioty (8–15 lat) stanowiły 27 odpowiedzi (19,3%), podczas gdy skrajne kategorie były nieliczne: mniej niż rok (11; 7,9%) oraz powyżej 15 lat (5; 3,6%).

W zakresie skali zatrudnienia dominowały mikrostruktury zatrudniające od 1 do 3 osób (70; 50,0%) oraz 4–10 osób (55; 39,3%). Większe zespoły były rzadkie: 11–20 osób (10; 7,1%) i powyżej 20 osób (5; 3,6%).

Zasięg działalności miał w przeważającej mierze charakter lokalny (90; 64,3%) lub regionalny (34; 24,3%). Jednostki ogólnokrajowe stanowiły 14 odpowiedzi (10,0%), a międzynarodowe – 2 (1,4%).

Pod względem średniej liczby obsługiwanych klientów miesięcznie, najczęściej wskazywany był przedział 151–300 (37; 26,4%), następnie 51–150 (30; 21,4%) oraz 300–400 (22; 15,7%). Ekstremalne wartości były rzadsze: mniej niż 50 (19; 13,6%) oraz powyżej 500 (14; 10,0%). Dane te potwierdzają przewagę placówek o umiarkowanej intensywności operacyjnej, typowej dla wyspecjalizowanych usług premium.

Z metodologicznego punktu widzenia istotne są dwie implikacje dla dalszej interpretacji: po pierwsze, przewaga mikro- i małych podmiotów o lokalnym zasięgu działania może wzmacniać znaczenie relacji osobistych i zależności posprzedażowych; po drugie, wielokrotny wybór w pytaniu o rodzaj działalności uzasadnia raportowanie zarówno odsetków „wśród wskazań”, jak i „wśród respondentów”.



### 3.1.4. Narzędzia badawcze i sposoby zbierania danych

W badaniach własnych zastosowano metodę ilościową, opartą na wykorzystaniu standaryzowanego kwestionariusza ankiety online jako głównego narzędzia gromadzenia danych empirycznych. Wybór tej metody uzasadniony był potrzebą pozyskania porównywalnych, reprezentatywnych i możliwych do statystycznej analizy danych, umożliwiających ocenę zależności pomiędzy takimi zmiennymi jak czynniki decydujące o wyborze marek luksusowych, poziom lojalności klientów instytucjonalnych czy wpływ postrzeganego prestiżu na decyzje zakupowe.

Kwestionariusz został zaprojektowany zgodnie z zasadami metodologii badań marketingowych i społecznych, z zachowaniem logicznej sekwencji pytań, przejrzystego języka oraz spójnej operacjonalizacji zmiennych (Malhotra et al., 2020; Bryman, 2021). Konstrukcja narzędzia uwzględnia pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru, pytania metryczkowe oraz pytania skalowe (w tym skale Likerta), co pozwala na pomiar zarówno opinii, jak i natężenia postaw oraz preferencji.

Ankieta została udostępniona w wersji elektronicznej za pośrednictwem platformy Google Forms, a link do kwestionariusza dystrybuowano w sposób celowy – m.in. poprzez wysyłkę do wyselekcjonowanej bazy kontaktów branżowych, grupy networkingowe sektora beauty & aesthetics na platformach społecznościowych (LinkedIn, Facebook), a także poprzez bezpośrednie zaproszenia e-mailowe do placówek spełniających kryteria badania. Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy, a dane wykorzystano wyłącznie w celach naukowych, zgodnie z zasadami etyki badań społecznych. Umożliwiło to dotarcie do szerokiej grupy klientów instytucjonalnych – przede wszystkim właścicieli i menedżerów gabinetów kosmetycznych, klinik medycyny estetycznej oraz punktów sprzedaży detalicznej oferujących kosmetyki premium. Rozwiązanie to sprzyjało zachowaniu anonimowości, poprawie komfortu respondenta oraz zminimalizowaniu ryzyka błędów wynikających z manualnego przetwarzania danych.

Zebrane dane zostaną poddane analizie ilościowej z zastosowaniem adekwatnych metod statystyki opisowej i wnioskowania statystycznego, w tym analizy częstości, zależności pomiędzy zmiennymi oraz testów istotności. Celem zastosowania tych narzędzi będzie rzetelna ocena przyjętych hipotez badawczych oraz wskazanie istotnych trendów i zależności występujących w obrębie grupy docelowej.



### 3.1.4.1. Ankiety online – struktura pytań i sposób dystrybucji

Zastosowane narzędzie badawcze – standaryzowany kwestionariusz ankiety online – zostało zaprojektowane w sposób umożliwiający pogłębioną analizę opinii i zachowań zakupowych klientów instytucjonalnych działających na rynku luksusowych kosmetyków w Polsce. Konstrukcja ankiety uwzględniała strukturę logiczną oraz segmentację tematyczną, co pozwoliło na przejrzyste ujęcie kluczowych obszarów badawczych i zebranie spójnych danych o charakterze ilościowym.

Kwestionariusz składał się z sześciu zasadniczych działów tematycznych:

1. charakterystyka działalności placówki – zawierał pytania dotyczące typu działalności (gabinet kosmetyczny, klinika medycyny estetycznej, perfumeria), lokalizacji, liczby pracowników, liczby stanowisk zabiegowych, wielkości obrotów rocznych oraz zakresu oferowanych usług. Pozwoliło to na uzyskanie tła kontekstowego i profilowanie respondentów z perspektywy organizacyjnej,
2. zakres współpracy z markami kosmetycznymi – dotyczył liczby równoległe współpracujących marek luksusowych i selektywnych, długości trwania współpracy, poziomu dywersyfikacji oferty produktowej oraz przyczyn rezygnacji ze współpracy z danymi markami. Celem tej sekcji było uchwycenie lojalności oraz zachowań rotacyjnych w relacjach B2B,
3. czynniki wpływające na wybór marek luksusowych – zestaw pytań pozwalających na ocenę znaczenia poszczególnych kryteriów przy wyborze dostawcy: poziomu marż, polityki szkoleniowej, wsparcia marketingowego, selektywności dystrybucji, innowacyjności produktów, wizerunku marki i jej prestiżu. Respondenci oceniali te czynniki na pięciopunktowej skali Likerta,
4. ocena narzędzi sprzedażowo-marketingowych stosowanych przez marki – dotyczyła skuteczności materiałów POS, dostępności platform zamówieniowych B2B, jakości działań edukacyjnych, częstotliwości kontaktu z przedstawicielem handlowym oraz wartości dodanej w relacji partnerskiej,
5. postawy wobec lojalności wobec marki – obejmowały pytania o skłonność do rekomendowania, plany dalszej współpracy, stopień utożsamienia się z filozofią marki, oraz gotowość do podjęcia działań marketingowych wspólnie z marką. Pytania te pozwalają ocenić siłę relacji i perspektywę długofalowej współpracy,



6. dane identyfikacyjne i metryczkowe respondenta – obejmowały stanowisko osoby wypełniającej ankietę, wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz dane kontaktowe (opcjonalnie).

Struktura narzędzia została przygotowana z uwzględnieniem zasad przejrzystości, neutralności językowej i intuicyjnej nawigacji. Zmienność formy pytań (m.in. pytania zamknięte, pytania z oceną na skali, pytania filtrujące) zwiększyła responsywność respondentów i poprawiła jakość uzyskiwanych danych (Hair et al., 2022). Szczególną rolę pełniły pytania filtrujące – eliminowały one osoby, których działalność nie obejmowała pracy z markami segmentu premium lub selektywnego, co zapewniło zgodność próby z celami badania.

Zebrane dane umożliwią przeprowadzenie kompleksowej analizy ilościowej, w tym: oceny częstości występowania odpowiedzi, analizy korelacji pomiędzy zmiennymi (np. prestiż marki vs. lojalność klienta), testów istotności statystycznej (np. test chi-kwadrat dla zmiennych jakościowych) oraz – jeśli pozwolą na to dane – regresji liniowej lub logistycznej dla modelowania wpływu wybranych czynników na zmienne zależne. Tak zaplanowana analiza pozwoli na obiektywną weryfikację hipotez badawczych oraz identyfikację istotnych zależności występujących w obrębie rynku profesjonalnego sektora B2B luksusowych kosmetyków.

### **3.1.5. Ograniczenia badawcze i potencjalne źródła błędów**

Pomimo starannego zaprojektowania badania, jego realizacja w warunkach rzeczywistych napotyka na szereg ograniczeń metodologicznych, technicznych oraz interpretacyjnych. Świadomość tych ograniczeń jest istotna dla właściwej oceny rzetelności wyników i ich trafności w kontekście formułowania rekomendacji.

Jednym z głównych ograniczeń jest reprezentatywność próby badawczej, która w przypadku badania ilościowego realizowanego metodą ankiety online może być częściowo zaburzona ze względu na charakter doboru celowego oraz ograniczoną dostępność placówek spełniających określone kryteria (działalność B2B, segment luksusowy lub selektywny). Mimo podjęcia działań mających na celu różnorodność geograficzną, profilową oraz wielkościową respondentów, próba nie może być uznana za statystycznie reprezentatywną dla całego rynku, lecz raczej za ekspercko-wyselekcjonowaną grupę opiniotwórczą.

Drugim istotnym ograniczeniem jest subiektywny charakter odpowiedzi, który może prowadzić do zniekształcenia obrazu rzeczywistości. Respondenci mogą udzielać odpowiedzi zgodnych



z oczekiwanym wizerunkiem marki, niekoniecznie odzwierciedlających rzeczywiste praktyki zakupowe lub poziom lojalności. Dotyczy to zwłaszcza obszarów związanych z prestiżem, etyką współpracy czy oceną narzędzi edukacyjnych, gdzie może wystąpić efekt społecznej aprobaty.

W przypadku badań ankietowych występuje również ryzyko błędu pomiaru wynikającego z konstrukcji kwestionariusza – mimo jego optymalizacji i wieloetapowej weryfikacji, pewne pytania mogły zostać zinterpretowane różnie przez respondentów w zależności od ich doświadczenia rynkowego, poziomu wiedzy czy sytuacji organizacyjnej placówki.

Kolejnym ograniczeniem jest dynamiczny charakter rynku dermokosmetycznego, który charakteryzuje się szybką ewolucją trendów, zmianami polityk dystrybucyjnych marek oraz fluktuacją cen i dostępności produktów. Dane uzyskane w badaniu odzwierciedlają zatem konkretny moment w czasie i mogą ulec dezaktualizacji w perspektywie krótkoterminowej, szczególnie w obszarze oceny narzędzi marketingowych czy kanałów sprzedaży. Ograniczenia mogą również wynikać z braku możliwości porównania wyników z pełnymi danymi zagranicznymi – ze względu na ograniczony dostęp do porównywalnych badań B2B w krajach takich jak Francja, Hiszpania czy Włochy, zestawienia i wnioski mają charakter orientacyjny i opierają się głównie na danych wtórnych, raportach branżowych oraz analizach rynkowych.

Mając powyższe na uwadze, interpretacja wyników powinna być prowadzona z ostrożnością, przy jednoczesnym docenieniu ich wartości aplikacyjnej – zwłaszcza w kontekście formułowania wniosków praktycznych i propozycji działań dostosowanych do warunków rynku polskiego.

### **3.2. Wyniki badań i ich interpretacja**

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano szczegółowe wyniki badania ilościowego przeprowadzonego wśród klientów instytucjonalnych (B2B) działających w sektorze luksusowych dermokosmetyków na rynku polskim. Zgromadzone dane uzyskano za pomocą standaryzowanego kwestionariusza ankiety online, skierowanego do właścicieli, menedżerów oraz ekspertów reprezentujących gabinety kosmetologiczne, kliniki medycyny estetycznej, placówki SPA & Wellness oraz inne profesjonalne punkty sprzedaży produktów premium.

Celem analizy jest identyfikacja kluczowych uwarunkowań decyzji zakupowych, preferencji dotyczących współpracy z markami luksusowymi oraz ocena skuteczności stosowanych strategii sprzedaży i marketingu w relacjach B2B. Wyniki badania umożliwiają jednocześnie



weryfikację przyjętych hipotez badawczych oraz identyfikację determinantów wpływających na lojalność wobec marek, ocenę narzędzi marketingowych i skuteczność wybranych modeli współpracy.

Prezentacja wyników została uporządkowana zgodnie z układem logicznym przyjętym w narzędziu badawczym oraz celami badawczymi. Dla każdego pytania przedstawiono:

- wykres ilustrujący rozkład odpowiedzi,
- tabelę częstości lub udziałów procentowych,
- komentarz interpretacyjny, ukazujący znaczenie odpowiedzi z perspektywy strategii rynkowej marek dermokosmetycznych.

Tam, gdzie było to możliwe, zaprezentowano także dane procentowe oraz statystyki opisowe, pozwalające na pogłębioną interpretację zjawisk i zależności. W dalszej części opracowania przewidziano również pogłębione analizy statystyczne, obejmujące analizę zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi (cross-tabulation), testy istotności, analizy skupień oraz – w zależności od charakteru danych – modele predykcyjne. Takie podejście pozwoli na pełniejsze zrozumienie mechanizmów kształtujących relacje B2B na rynku luksusowych kosmetyków oraz sformułowanie praktycznych rekomendacji dla marek działających w segmencie premium. W dalszej części rozdziału przystąpiono do systematycznego omówienia wyników w odniesieniu do każdego pytania zawartego w kwestionariuszu ankietowym. Prezentacja została uzupełniona o ilustracje graficzne i zestawienia liczbowe, które odzwierciedlają rozkład odpowiedzi oraz umożliwiają pogłębioną interpretację danych w kontekście przyjętych celów badawczych.

Pierwsze pytanie ankietowe dotyczyło rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej przez respondentów. Z uwagi na specyfikę rynku dermokosmetycznego, respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, co pozwoliło uchwycić złożoność profili placówek funkcjonujących w modelu B2B. W badaniu wzięło udział 140 podmiotów, spośród których największy odsetek stanowili przedstawiciele gabinetów kosmetologicznych – ten typ działalności został wskazany przez 80 respondentów, co stanowi 57,1% całej próby. Drugą najczęściej reprezentowaną grupą były kliniki medycyny estetycznej (38 wskazań, 27,1%), a na trzecim miejscu uplasowały się placówki typu SPA & Wellness (21 wskazań, 15,0%). Wskazania te potwierdzają dominującą pozycję placówek świadczących usługi zabiegowe w modelu bezpośredniego kontaktu z klientem końcowym, które jednocześnie pełnią funkcję

rekomendacyjną i sprzedażową dla luksusowych marek dermokosmetycznych. Mniejszy udział w strukturze odpowiedzi przypadł drogeriom i lokalnym punktom sprzedaży kosmetyków premium (12,1%), natomiast pozostałe typy działalności, takie jak podmioty szkoleniowe, gabinety dietetyki, wypożyczalnie sprzętu czy punkty sprzedaży bez zabiegów – uzyskały pojedyncze wskazania (poniżej 1%).

Dane zostały zaprezentowane w poniższej tabeli i wizualizacji graficznej. Ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi, wartości procentowe odnoszą się zarówno do liczby wskazań (n = 180), jak i do liczby respondentów (n = 140).

**Tabela 1**

*Rodzaj prowadzonej działalności przez respondentów (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)*

Rodzaj działalności	Liczba wskazań	Udział wśród odpowiedzi (%)	Udział wśród respondentów (%)
<b>Gabinet kosmetyczny</b>	<b>80</b>	<b>44,4%</b>	<b>57,1%</b>
<b>Klinika medycyny estetycznej</b>	<b>38</b>	<b>21,1%</b>	<b>27,1%</b>
<b>SPA &amp; Wellness</b>	<b>21</b>	<b>11,7%</b>	<b>15,0%</b>
<b>Drogeria / punkt sprzedaży kosmetyków</b>	<b>17</b>	<b>9,4%</b>	<b>12,1%</b>
<b>Szkolenia estetyczne</b>	<b>1</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,7%</b>
<b>Punkt sprzedaży (bez usług zabiegowych)</b>	<b>1</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,7%</b>
<b>Wynajem sprzętu kosmetycznego</b>	<b>1</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,7%</b>
<b>Gabinet dietetyki i masażu</b>	<b>1</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,7%</b>
<b>Suma wskazań</b>	<b>180</b>	<b>100,0%</b>	–

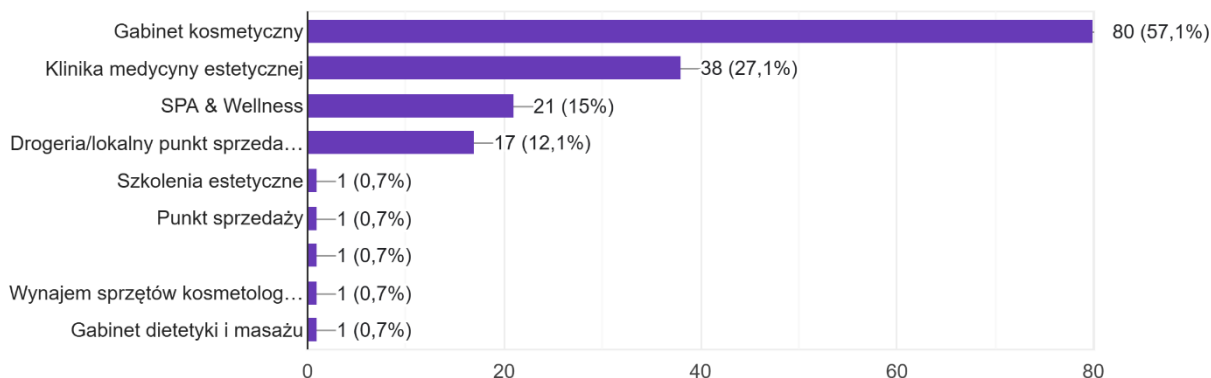
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Wyniki potwierdzają założenie, że dominującymi ogniwami kanału dystrybucji dermokosmetyków klasy premium są wyspecjalizowane placówki zabiegowe, które łączą funkcję aplikacyjną z doradczą i sprzedażową. Udział jednostek nieposiadających kontaktu bezpośredniego z klientem końcowym jest marginalny, co dodatkowo wzmacnia tezę o roli gabinetów i klinik jako głównych ambasadorów marek luksusowych na rynku polskim.



### Rodzaj prowadzonej działalności (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź):

140 odpowiedzi



### Rysunek 1

*Liczba wskazań dla poszczególnych rodzajów działalności gospodarczej*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Kolejne pytanie dotyczyło lokalizacji geograficznej działalności placówki. Respondenci mieli możliwość wskazania jednego kraju, w którym funkcjonuje ich podmiot. Zdecydowana większość ankietowanych, bo aż 92,1% (129 osób), zadeklarowała prowadzenie działalności na terenie Polski, co jest zgodne z założeniami badania skoncentrowanego na analizie rynku krajowego. Pozostałe odpowiedzi rozłożyły się marginalnie: 3 osoby (2,1%) wskazały Francję, 2 osoby (1,4%) – Włochy, natomiast po jednej odpowiedzi (0,7%) dotyczyło działalności w Hiszpanii i w innym kraju europejskim (np. Czechy lub Niemcy). Rozkład odpowiedzi przedstawia poniższa tabela i wykres. Dane wskazują na dominację rynku polskiego w próbie badawczej, jednakże obecność kilku jednostek zagranicznych może stanowić interesujący punkt odniesienia w dalszych analizach porównawczych (zwłaszcza w kontekście rozdziału, dotyczącego różnic w strategiach rynkowych).

**Tabela 2**

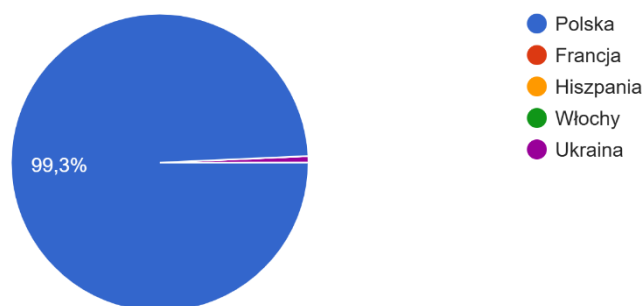
*Kraj prowadzenia działalności placówki (n = 140)*

Kraj prowadzenia działalności	Liczba odpowiedzi	Odsetek (%)
<b>Polska</b>	<b>129</b>	<b>92,1%</b>
<b>Francja</b>	<b>3</b>	<b>2,1%</b>
<b>Włochy</b>	<b>2</b>	<b>1,4%</b>
<b>Hiszpania</b>	<b>1</b>	<b>0,7%</b>
<b>Inny kraj</b>	<b>1</b>	<b>0,7%</b>
<b>Razem</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Kraj prowadzenia działalności:

140 odpowiedzi



**Rysunek 2**

*Rozkład odpowiedzi według kraju prowadzenia działalności*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Wyniki potwierdzają koncentrację badania na rynku krajowym, co zapewnia trafność i spójność wnioskowania w zakresie oceny strategii sprzedażowo-marketingowych marek luksusowych funkcjonujących w Polsce. Jednocześnie niewielki udział odpowiedzi zagranicznych pozwala na jakościowe wzbogacenie dalszej analizy porównawczej, szczególnie w zakresie oczekiwań klientów instytucjonalnych działających w odmiennej kulturze konsumpcji dóbr luksusowych.

Kolejne pytanie dotyczyło liczby lat prowadzenia działalności przez placówkę, co pozwala określić poziom dojrzałości biznesowej badanych podmiotów oraz potencjalny wpływ

doświadczenia na przyjęte strategie sprzedażowe i marketingowe. W analizowanej próbie dominowali respondenci z doświadczeniem w przedziale 4–7 lat (51 odpowiedzi, 36,4%) oraz 1–3 lata (46 odpowiedzi, 32,9%), co łącznie stanowi niemal 70% wszystkich uczestników badania. Wynik ten świadczy o dużym udziale relatywnie młodych, ale już ugruntowanych na rynku podmiotów. Kolejną grupę stanowią placówki funkcjonujące od 8 do 15 lat – 27 odpowiedzi (19,3%), natomiast jednostki o najkrótszym (< 1 roku) i najdłuższym (> 15 lat) stażu stanowią odpowiednio 7,9% (11 odpowiedzi) oraz 3,6% (5 odpowiedzi). Takie rozłożenie potwierdza, że rynek dermokosmetyków luksusowych w Polsce rozwija się dynamicznie i przyciąga stosunkowo nowe podmioty, które wykazują gotowość do wdrażania i testowania rozwiązań premium, jednocześnie wskazując na ograniczoną reprezentację wieloletnich graczy.

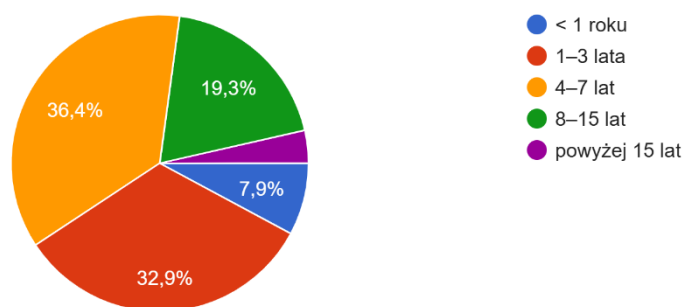
**Tabela 3**

*Liczba lat działalności placówki (n = 140)*

Liczba lat działalności	Liczba odpowiedzi	Udział (%)
< 1 roku	11	7,9%
1–3 lata	46	32,9%
4–7 lat	51	36,4%
8–15 lat	27	19,3%
powyżej 15 lat	5	3,6%
<b>Razem</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Liczba lat działalności:  
 140 odpowiedzi



**Rysunek 3**

*Rozkład odpowiedzi według liczby lat prowadzenia działalności*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.



Takie proporcje w strukturze próby dostarczają interesującego kontekstu dla dalszych analiz – możliwe będzie np. sprawdzenie, czy staż działalności koreluje z poziomem lojalności wobec marek, oczekiwaniami co do współpracy handlowej czy otwartością na innowacje marketingowe. W dalszych częściach rozdziału zostaną uwzględnione takie zależności w ramach analiz krzyżowych.

Kolejne pytanie dotyczyło liczby zatrudnionych osób w badanych placówkach – zarówno w formie etatu, jak i współpracy kontraktowej. Liczba pracowników może stanowić istotny wskaźnik skali działalności oraz poziomu organizacyjnego danej jednostki. Zgromadzone dane wskazują, że połowa respondentów (70 odpowiedzi, 50,0%) zatrudnia od 1 do 3 osób, co sugeruje dominację mikroprzedsiębiorstw i jednoosobowych działalności gospodarczych.

Drugą co do liczebności kategorią były placówki zatrudniające od 4 do 10 osób (55 odpowiedzi, 39,3%), natomiast większe struktury organizacyjne – zatrudniające 11–20 osób (10 odpowiedzi, 7,1%) lub powyżej 20 pracowników (5 odpowiedzi, 3,6%) – występują sporadycznie. Takie rozłożenie potwierdza, że rynek luksusowych dermokosmetyków w Polsce w dużej mierze opiera się na małych, wyspecjalizowanych podmiotach, które charakteryzuje elastyczność operacyjna i bezpośredni kontakt z klientem.

#### Tabela 4

*Liczba zatrudnionych pracowników w placówce (n = 140)*

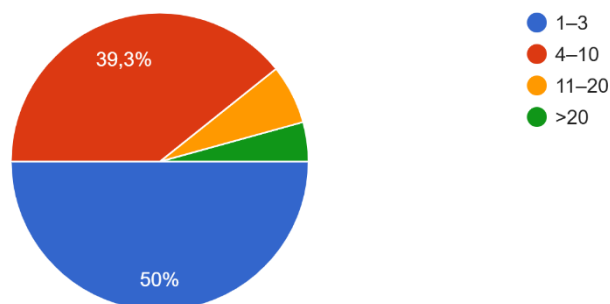
Liczba zatrudnionych pracowników	Liczba odpowiedzi	Udział (%)
1–3	70	50,0%
4–10	55	39,3%
11–20	10	7,1%
>20	5	3,6%
<b>Razem</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.



Liczba zatrudnionych pracowników (etat + współpracownicy):

140 odpowiedzi



#### Rysunek 4

*Rozkład odpowiedzi według liczby zatrudnionych pracowników*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Wyniki te pozwalają na lepsze zrozumienie struktury zasobów ludzkich w placówkach B2B działających w sektorze dermokosmetyków luksusowych. Dalsza analiza może wykazać, czy skala zatrudnienia koreluje z poziomem sprzedaży, dostępem do marek luksusowych, a także wykorzystywanymi narzędziami marketingowymi i kanałami dystrybucji.

Pytanie piąte dotyczyło zakresu działalności placówek biorących udział w badaniu, co pozwala ocenić skalę operacyjną respondentów i potencjalny zasięg dystrybucji produktów luksusowych. Wyniki wskazują, że zdecydowana większość badanych podmiotów (90 odpowiedzi, 64,3%) prowadzi działalność o charakterze lokalnym, ograniczoną zazwyczaj do jednej miejscowości lub obszaru gminnego. W skali regionów funkcjonuje 34 respondentów (24,3%), natomiast ogólnokrajowy zasięg zadeklarowało 14 placówek (10,0%). Międzynarodowy zakres działalności (obejmujący np. raporeksport usług lub prowadzenie filii za granicą) wykazały jedynie 2 jednostki (1,4%), co potwierdza wyraźnie lokalny charakter analizowanego sektora.

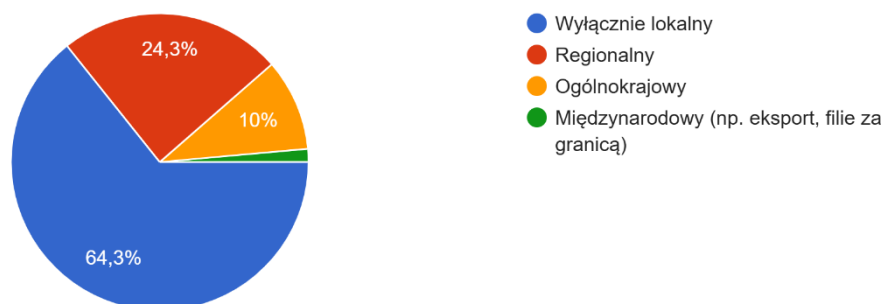
**Tabela 5**

*Zakres działalności placówki (n = 140)*

Zakres działalności	Liczba odpowiedzi	Udział (%)
Wyłącznie lokalny	90	64,3%
Regionalny	34	24,3%
Ogólnokrajowy	14	10,0%
Międzynarodowy (np. eksport, filie za granicą)	2	1,4%
Razem	140	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Zakres działalności:  
140 odpowiedzi



**Rysunek 5**

*Rozkład odpowiedzi według zakresu działalności placówki*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Opisane dane jednoznacznie wskazują, że rynek dermokosmetyków luksusowych w Polsce opiera się głównie na jednostkach funkcjonujących lokalnie lub regionalnie. Może to mieć wpływ na rodzaj wykorzystywanych kanałów marketingowych, strategii cenowych oraz form współpracy z markami premium. Obecność nielicznych podmiotów o szerszym zasięgu może stanowić interesujący punkt odniesienia w analizach porównawczych w dalszej części pracy.

Pytanie szóste dotyczyło średniej liczby klientów obsługiwanych miesięcznie przez placówki B2B. Wskaźnik ten pozwala ocenić skalę operacyjną jednostki, potencjalne obciążenie zasobów oraz stopień rozwoju bazy klientów. Największy odsetek odpowiedzi dotyczył

przedziału 151–300 klientów miesięcznie (37 odpowiedzi, 26,4%), co może świadczyć o stabilnym i intensywnym trybie funkcjonowania wśród średniej wielkości jednostek.

Kolejne przedziały częstości to 51–150 klientów (30 odpowiedzi, 21,4%) oraz 300–400 klientów (22 odpowiedzi, 15,7%), co potwierdza dużą różnorodność skali działania w obrębie sektora dermokosmetyków premium. Stosunkowo niski odsetek placówek obsługuje mniej niż 50 klientów miesięcznie (19 odpowiedzi, 13,6%) lub przekracza próg 500 klientów miesięcznie (14 odpowiedzi, 10,0%).

**Tabela 6**

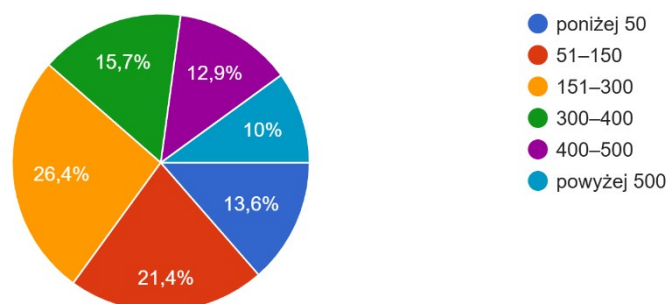
*Średnia liczba obsługiwanych klientów miesięcznie w placówce (n = 140)*

Średnia liczba klientów miesięcznie	Liczba odpowiedzi	Udział (%)
poniżej 50	19	13,6%
51–150	30	21,4%
151–300	37	26,4%
300–400	22	15,7%
400–500	18	12,9%
powyżej 500	14	10,0%
<b>Razem</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Średnia liczba obsługiwanych klientów miesięcznie:

140 odpowiedzi



**Rysunek 6**

*Rozkład odpowiedzi według średniej liczby obsługiwanych klientów miesięcznie*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.



Zróźnicowanie skali obsługi klienta wskazuje na istnienie w badanej próbie zarówno mniejszych, bardziej butikowych podmiotów, jak i dynamicznie działających jednostek o wysokim natężeniu usług. W dalszych analizach warto sprawdzić, czy liczba klientów miesięcznie koreluje z poziomem zatrudnienia, zakresem działalności czy też preferencjami wobec marek luksusowych.

Drugą część ankiety otwiera pytanie dotyczące obecności marek luksusowych i profesjonalnych w ofercie placówek. Odpowiedzi respondentów pozwalają oszacować realny stopień penetracji rynku przez segment premium oraz gotowość podmiotów do pracy z wysokiej klasy produktami kosmetycznymi i zabiegowymi.

Zdecydowana większość badanych (79 odpowiedzi, 56,4%) deklaruje, że oferuje luksusowe marki na stałe, co potwierdza rosnącą obecność produktów klasy premium w praktyce rynkowej. Dodatkowe 26,4% respondentów (37 odpowiedzi) wskazuje na ofertę częściową lub sezonową, co może oznaczać selektywne wdrażanie marek premium w zależności od sezonu, promocji lub zapotrzebowania klientek.

Co istotne, 13 placówek (9,3%) zadeklarowało, że planują dopiero wprowadzenie tego typu produktów do swojej oferty, natomiast tylko 11 respondentów (7,9%) wskazało, że nie oferuje i nie planuje współpracy z markami luksusowymi. Wynik ten potwierdza rosnącą świadomość rynkową i strategiczne zainteresowanie segmentem premium, także wśród mniejszych lub rozwijających się jednostek.

## Tabela 7

*Status oferty luksusowych marek kosmetycznych i zabiegowych (n = 140)*

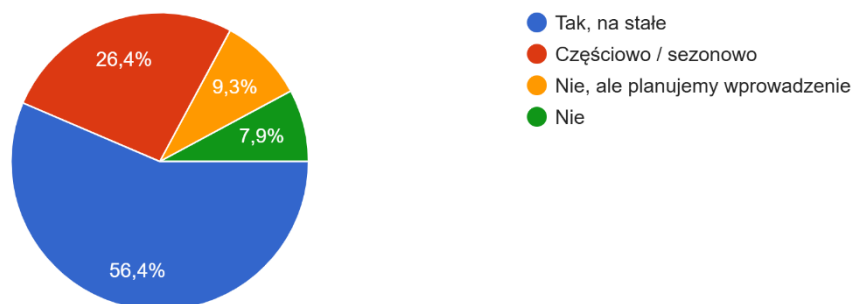
Status oferty marek premium	Liczba odpowiedzi	Udział (%)
<b>Tak, na stałe</b>	<b>79</b>	<b>56,4%</b>
<b>Częściowo / sezonowo</b>	<b>37</b>	<b>26,4%</b>
<b>Nie, ale planujemy wprowadzenie</b>	<b>13</b>	<b>9,3%</b>
<b>Nie</b>	<b>11</b>	<b>7,9%</b>
<b>Razem</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.



Czy oferują Państwo profesjonalne/luksusowe marki kosmetyczne i zabiegowe klasy premium?

140 odpowiedzi



### Rysunek 7

*Rozkład odpowiedzi dotyczących obecności marek luksusowych w ofercie placówek*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Zgromadzone dane jednoznacznie wskazują na dynamiczny rozwój segmentu marek premium w sektorze dermokosmetycznym w Polsce. Z perspektywy marketingowej świadczy to o rosnącym potencjale tego rynku oraz zwiększonej gotowości właścicieli i managerów placówek do inwestowania w jakość, renomę i specjalistyczne produkty. W dalszej analizie warto rozważyć, czy obecność marek luksusowych koreluje np. z liczbą klientów, zakresem działalności lub długością funkcjonowania placówki.

Ósme pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru i dotyczyło marek luksusowych oraz profesjonalnych, z którymi obecnie współpracują respondenci. Wyniki pozwalają zidentyfikować najpopularniejsze brandy wśród placówek B2B oraz zarysować strukturę rynku dermokosmetycznego w segmencie premium.

Najczęściej wskazywaną marką okazała się Medik8 – aż 61 respondentów (43,6%) zadeklarowało współpracę z tym producentem. Na kolejnych miejscach uplasowały się: Mesoestetic (46 wskazań, 32,9%), Dermalogica oraz Sesderma (po 34 wskazania, po 24,3%), a także Obagi i ZO Skin Health (po 27 wskazań, po 19,3%). Wyniki te wskazują na silną pozycję wybranych globalnych marek w polskim sektorze estetycznym, szczególnie tych, które oferują szerokie portfolio produktów gabinetowych i wspierają placówki działaniami edukacyjnymi oraz marketingowymi. W zestawieniu pojawiło się również wiele odpowiedzi dotyczących marek niszowych lub lokalnych (m.in. EstGen, Neauvia, Comfort Zone, EcoU), jednak udział

każdej z nich nie przekroczył 1% ogółu wskazań. Tylko jeden respondent (0,7%) zadeklarował brak współpracy z jakąkolwiek marką premium.

**Tabela 8**

*Marki dermokosmetyczne obecne w ofercie respondentów (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)*

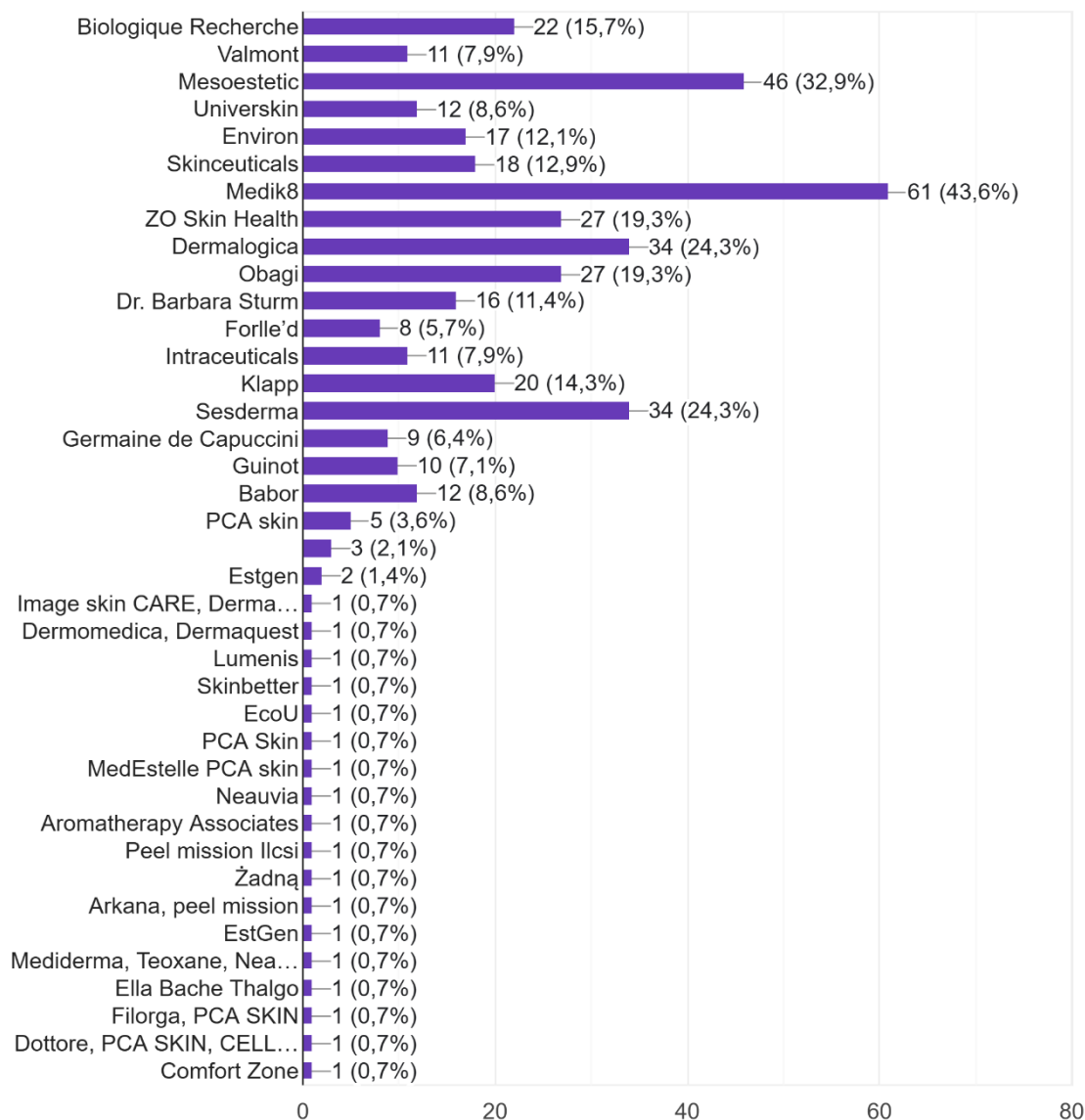
<b>Marka dermokosmetyczna</b>	<b>Liczba wskazań</b>	<b>Udział (%)</b>
<b>Medik8</b>	<b>61</b>	<b>43,6%</b>
<b>Mesoesthetic</b>	<b>46</b>	<b>32,9%</b>
<b>Dermalogica</b>	<b>34</b>	<b>24,3%</b>
<b>Sesderma</b>	<b>34</b>	<b>24,3%</b>
<b>Obagi</b>	<b>27</b>	<b>19,3%</b>
<b>ZO Skin Health</b>	<b>27</b>	<b>19,3%</b>
<b>Skinceuticals</b>	<b>18</b>	<b>12,9%</b>
<b>Environ</b>	<b>17</b>	<b>12,1%</b>
<b>Dr. Barbara Sturm</b>	<b>16</b>	<b>11,4%</b>
<b>Klapp</b>	<b>20</b>	<b>14,3%</b>
<b>Biologique Recherche</b>	<b>22</b>	<b>15,7%</b>
<b>Babor</b>	<b>12</b>	<b>8,6%</b>
<b>Universkin</b>	<b>12</b>	<b>8,6%</b>
<b>Valmont</b>	<b>11</b>	<b>7,9%</b>
<b>Intraceuticals</b>	<b>11</b>	<b>7,9%</b>
<b>Guinot</b>	<b>10</b>	<b>7,1%</b>
<b>Germaine de Capuccini</b>	<b>9</b>	<b>6,4%</b>
<b>Forlle'd</b>	<b>8</b>	<b>5,7%</b>
<b>PCA skin</b>	<b>5</b>	<b>3,6%</b>
<b>Estgen</b>	<b>3</b>	<b>2,1%</b>
<b>Pozostałe marki (po 1 wskazaniu)</b>	<b>18</b>	<b>12,9%</b>
<b>Suma wskazań</b>	<b>433</b>	<b>309,3%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.



Z jakimi markami współpracujecie obecnie? (można zaznaczyć wiele)

140 odpowiedzi



**Rysunek 8**

*Współpraca respondentów z markami dermokosmetycznymi klasy premium (wielokrotny wybór)*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Otrzymane dane jednoznacznie wskazują na silne ugruntowanie kilku marek globalnych na rynku polskim, przy jednoczesnym rozdrobnieniu w segmencie marek niszowych. Takie zróżnicowanie może wynikać z odmiennych strategii dystrybucji, programów partnerskich czy wsparcia szkoleniowego oferowanego przez producentów.



Kolejne pytanie miało na celu identyfikację głównych kryteriów wyboru marek luksusowych, z którymi współpracują placówki. Respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy czynniki, co umożliwia analizę motywacji zakupowych w relacjach B2B z dostawcami produktów klasy premium. Najczęściej wskazywanym czynnikiem były składniki aktywne i innowacyjne technologie, które otrzymały 92 wskazania (65,7%). To pokazuje, że placówki przywiązują dużą wagę do merytorycznych walorów produktów oraz postrzeganej efektywności zabiegowej. Na drugim miejscu *ex aequo* uplasowały się: reputacja i obecność marki na rynku międzynarodowym oraz dowody naukowe / badania kliniczne – po 66 wskazań (po 47,1%). Wynik ten potwierdza, że klienci instytucjonalni doceniają marki o ugruntowanej pozycji i popartej badaniami skuteczności. Wysoko oceniono także programy szkoleniowe i certyfikacyjne (57 wskazań, 40,7%) oraz wizerunek marki (47 wskazań, 33,6%), co sugeruje, że strategia brandingowa i wsparcie edukacyjne stanowią istotny element decyzji o współpracy. Mniej istotne, choć nadal zauważalne, były czynniki takie jak ekskluzywność dystrybucji i opieka posprzedażowa (po 24,3%) oraz elastyczne warunki handlowe – tylko 17,1% wskazań. Może to świadczyć o tym, że w segmencie premium decyzje zakupowe rzadziej kierują się argumentami cenowymi czy rabatowymi.

**Tabela 9**

*Kryteria wyboru marek luksusowych przez respondentów (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)*

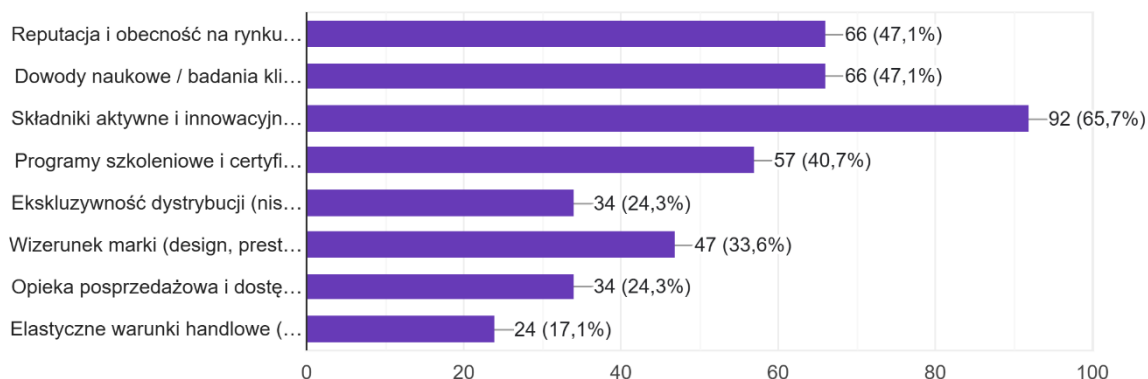
Kryterium wyboru marki	Liczba wskazań	Udział (%)
<b>Składniki aktywne i innowacyjne technologie</b>	<b>92</b>	<b>65,7%</b>
<b>Reputacja i obecność na rynku międzynarodowym</b>	<b>66</b>	<b>47,1%</b>
<b>Dowody naukowe / badania kliniczne</b>	<b>66</b>	<b>47,1%</b>
<b>Programy szkoleniowe i certyfikacyjne</b>	<b>57</b>	<b>40,7%</b>
<b>Wizerunek marki (design, prestiż, luksus)</b>	<b>47</b>	<b>33,6%</b>
<b>Ekskluzywność dystrybucji (niska dostępność rynkowa)</b>	<b>34</b>	<b>24,3%</b>
<b>Opieka posprzedażowa i dostępność konsultantów</b>	<b>34</b>	<b>24,3%</b>
<b>Elastyczne warunki handlowe (marże, płatności, MOQ)</b>	<b>24</b>	<b>17,1%</b>
<b>Suma wskazań</b>	<b>420</b>	<b>296,4%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.



Na jakiej podstawie dokonano wyboru tych marek? (maks. 3 odpowiedzi):

140 odpowiedzi



## Rysunek 9

*Najczęstsze kryteria wyboru marek luksusowych przez placówki B2B*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Zgromadzone dane potwierdzają, że profesjonalni odbiorcy dermokosmetyków koncentrują się przede wszystkim na jakości, reputacji i technologii produktów – co jest charakterystyczne dla strategii zakupu w sektorze premium. W dalszych analizach warto zbadać, czy wskazane kryteria korelują z czasem działania placówki, liczbą klientów lub poziomem cenowym oferty.

Dziesiąte pytanie dotyczyło liczby dostawców kosmetyków premium, z którymi placówki współpracują w sposób ciągły. Celem było określenie stopnia dywersyfikacji partnerów handlowych oraz skali otwartości na różne marki w codziennej praktyce biznesowej. Największa część respondentów (51,4%) wskazała, że współpracuje stale z 2–3 dostawcami. Może to świadczyć o zachowaniu umiarkowanej różnorodności oferty produktowej przy jednoczesnym utrzymaniu przejrzystości operacyjnej i relacji handlowych. Znaczący odsetek respondentów (19,3%) deklaruje współpracę wyłącznie z jednym dostawcą, co może sugerować istnienie silnych relacji partnerskich lub wybór modelu monobrandowego. Z kolei 17,9% respondentów współpracuje z 4–5 firmami, a 11,4% deklaruje ponad 5 aktywnych partnerów, co może oznaczać strategię wysokiej elastyczności i szerokiego portfolio marek.

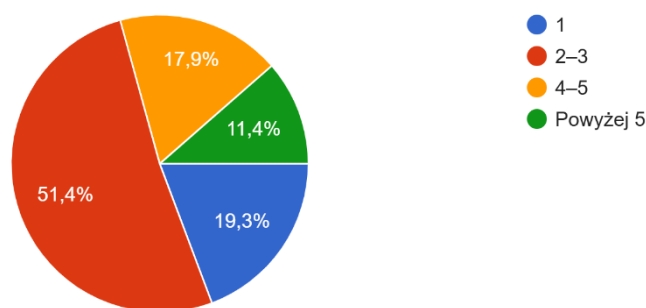
**Tabela 10**

*Liczba dostawców współpracujących z placówką (n = 140)*

Liczba dostawców	Liczba odpowiedzi	Udział (%)
1	27	19,3%
2-3	72	51,4%
4-5	25	17,9%
Powyżej 5	16	11,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Ilu dostawców kosmetyków premium współpracuje z Państwa placówką w sposób ciągły?  
140 odpowiedzi



**Rysunek 10**

*Liczba dostawców kosmetyków premium współpracujących z placówką B2B*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Wyniki mogą posłużyć jako punkt wyjścia do dalszych analiz krzyżowych – np. czy liczba dostawców koreluje z wielkością placówki, zakresem działalności lub preferowanym modelem współpracy.

W pytaniu jedenastym respondenci zostali poproszeni o wskazanie maksymalnie trzech najważniejszych kryteriów, jakimi kierują się przy wyborze dostawcy luksusowych kosmetyków. Pozwoliło to na pogłębioną analizę kluczowych oczekiwań klientów instytucjonalnych w relacjach B2B. Najczęściej wskazywanym kryterium była potwierdzona skuteczność i badania kliniczne – 81 respondentów (57,9%). Drugie miejsce zajęły warunki handlowe, takie jak marże, rabaty i terminy płatności – 70 odpowiedzi (50,0%), co sugeruje wysoką wrażliwość rynku na aspekty ekonomiczne współpracy. Na trzecim miejscu uplasowała



się dostępność szkoleń i certyfikacji (61 wskazań, 43,6%), co pokazuje, że edukacja produktowa stanowi istotny komponent oferty. Kolejne istotne czynniki to: innowacyjność receptur i technologii (42,9%) oraz renoma i prestiż marki (34,3%). Pozostałe kryteria miały niższe znaczenie: kompleksowe wsparcie marketingowe (25,7%), personalizacja oferty (22,1%), czas i niezawodność dostaw (13,6%) oraz dostępność produktów na rynku lokalnym (10,0%).

**Tabela 11**

*Kluczowe kryteria wyboru dostawcy luksusowych kosmetyków (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)*

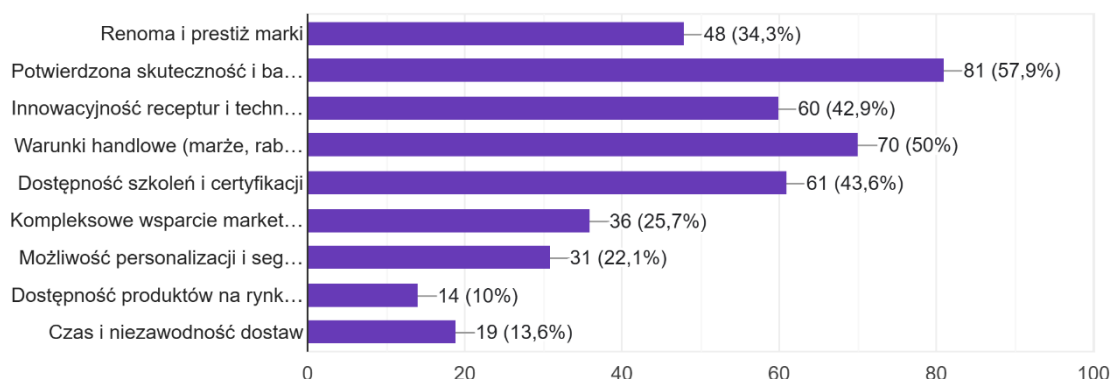
Kryterium wyboru dostawcy	Liczba wskazań	Udział (%)
Potwierdzona skuteczność i badania kliniczne	81	57,9%
Warunki handlowe (marże, rabaty, terminy płatności)	70	50,0%
Dostępność szkoleń i certyfikacji	61	43,6%
Innowacyjność receptur i technologii	60	42,9%
Renoma i prestiż marki	48	34,3%
Kompleksowe wsparcie marketingowe i materiały POS	36	25,7%
Możliwość personalizacji i segmentacji oferty	31	22,1%
Czas i niezawodność dostaw	19	13,6%
Dostępność produktów na rynku lokalnym	14	10,0%
Suma wskazań	420	300,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.



Jakie są kluczowe kryteria wyboru dostawcy luksusowych kosmetyków? (proszę zaznaczyć maksymalnie 3 najważniejsze)

140 odpowiedzi



### Rysunek 11

*Najczęściej wskazywane kryteria wyboru dostawcy przez placówki B2B*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Wyniki wskazują na strategiczne znaczenie jakości, warunków handlowych i wsparcia szkoleniowego w budowaniu relacji między dostawcami a profesjonalnymi placówkami kosmetycznymi. W dalszej analizie warto sprawdzić, czy preferencje te różnicują się w zależności od liczby obsługiwanych klientów lub wielkości zatrudnienia.

W pytaniu dwunastym respondenci zostali poproszeni o ocenę sześciu kluczowych stwierdzeń dotyczących preferencji klientów, znaczenia wizerunku marek oraz wpływu wsparcia marketingowego na sprzedaż. Ocena została dokonana w pięciostopniowej skali Likerta – od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 5 (zdecydowanie się zgadzam).

Największą zgodność respondenci wykazali wobec stwierdzenia, że klienci oczekują personalizacji zabiegów i rekomendacji kosmetyków – aż 80 osób (57,1%) zdecydowanie się z tym zgadza, a kolejne 30 osób (21,4%) raczej się zgadza. Oznacza to, że personalizacja usług jest obecnie jednym z najważniejszych trendów w sektorze dermokosmetyków luksusowych.

Silne poparcie uzyskały również następujące tezy:

- Działania digital marketingowe są bardziej efektywne niż reklama tradycyjna – 65 odpowiedzi zdecydowanie się zgadzam, 40 – raczej się zgadzam.



- Wsparcie marketingowe od producenta znacząco wpływa na sprzedaż – 60 zdecydowanie się zgadzam, 45 raczej się zgadzam.
- Klienci zwracają uwagę na certyfikaty jakości i składniki aktywne – 57 odpowiedzi zdecydowanie się zgadzam, 50 – raczej się zgadzam.

Z kolei najmniej jednomyślni byli respondenci wobec stwierdzenia, że klienci oczekują wyłącznie znanych marek luksusowych – jedynie 18 osób (12,9%) zdecydowanie się zgadza, a 45 (32,1%) raczej się nie zgadza. Może to sugerować rosnącą otwartość rynku na marki niszowe i specjalistyczne.

**Tabela 12**

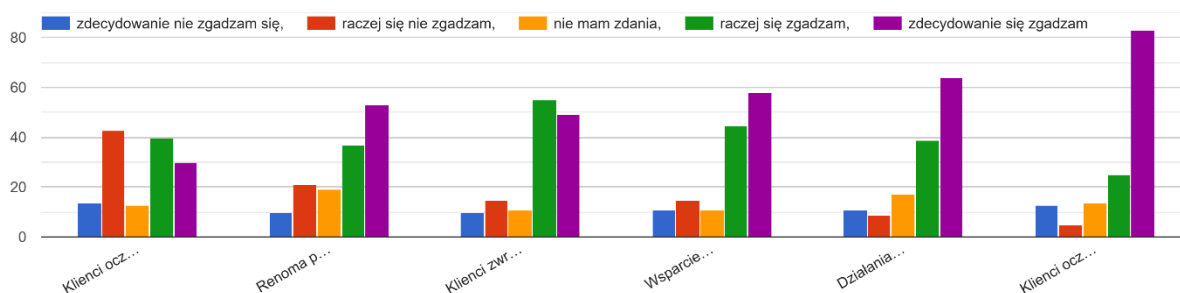
*Ocena poziomu zgody z poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi preferencji klientów i czynników wpływających na sprzedaż (n = 140)*

Stwierdzenie	1 – Zdecydowanie nie	2 – Raczej nie	3 – Nie mam zdania	4 – Raczej się zgadzam	5 – Zdecydowanie się zgadzam
a) Klienci oczekują wyłącznie znanych marek luksusowych	12	45	40	25	18
b) Renoma producenta wpływa na postrzeganie placówki jako prestiżowej	10	20	30	35	55
c) Klienci zwracają uwagę na certyfikaty jakości i składniki aktywne	9	10	25	50	57
d) Wsparcie marketingowe od producenta znacząco wpływa na sprzedaż	10	15	20	45	60
e) Działania digital marketingowe są bardziej efektywne niż reklama tradycyjna	10	12	25	40	65
f) Klienci oczekują personalizacji zabiegów i rekomendacji kosmetyków	6	8	20	30	80

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.



W jakim stopniu zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami? (Skala: 1 – Zdecydowanie nie zgadzam się, 5 – Zdecydowanie się zgadzam)



## Rysunek 12

*Rozkład ocen zgody ze stwierdzeniami dotyczącymi oczekiwań klientów i znaczenia wsparcia marketingowego*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Wyniki te wskazują na konieczność dostosowania działań sprzedażowych i komunikacyjnych do rosnących oczekiwań klientów w zakresie indywidualizacji, jakości i obecności cyfrowej. Dalsze analizy mogą ujawnić zróżnicowanie tych opinii w zależności od wielkości placówki, zakresu działalności lub lokalizacji.

W pytaniu trzynastym respondenci zostali poproszeni o wskazanie, jakie działania marketingowe są obecnie prowadzone w ich placówkach w celu promocji luksusowych marek i usług oraz które z nich oceniają jako szczególnie skuteczne. Uczestnicy mogli zaznaczyć wiele odpowiedzi, a rozróżnienie dotyczyło form współpracy – działań prowadzonych samodzielnie oraz realizowanych we współpracy z marką.

Najczęściej realizowanym działaniem – zarówno we współpracy z marką, jak i samodzielnie – są kampanie w mediach społecznościowych (Instagram, Facebook, TikTok), wskazane odpowiednio przez 74 i 72 respondentów. Ponadto, aż 52 osoby (37,1%) uznały je za szczególnie skuteczne, co podkreśla ich znaczenie w kontekście promocji usług klasy premium.

Dużą popularnością cieszą się również:

- eventy tematyczne (VIP Days, dni otwarte): 71 wskazań w ramach współpracy z marką oraz 59 działań samodzielnych, ocenione jako skuteczne przez 38 respondentów (27,1%),

- szkolenia sprzedażowe i zabiegowe dla personelu – realizowane we współpracy przez 82 placówki (najwyższy wynik), uznane za skuteczne przez 56 respondentów (40,0%),
- materiały promocyjne POS i digital (katalogi, roll-upy, video): 67 działań z marką, 46 samodzielnie, 34 ocenione jako skuteczne.

Rzadziej wskazywano programy lojalnościowe (36 odpowiedzi we współpracy i 70 samodzielnie), artykuły sponsorowane (39), czy współpracę z influencerami (łącznie 62 odpowiedzi). Najmniej skuteczne oceniono newsletter i e-mail marketing, pomimo dość szerokiej realizacji.

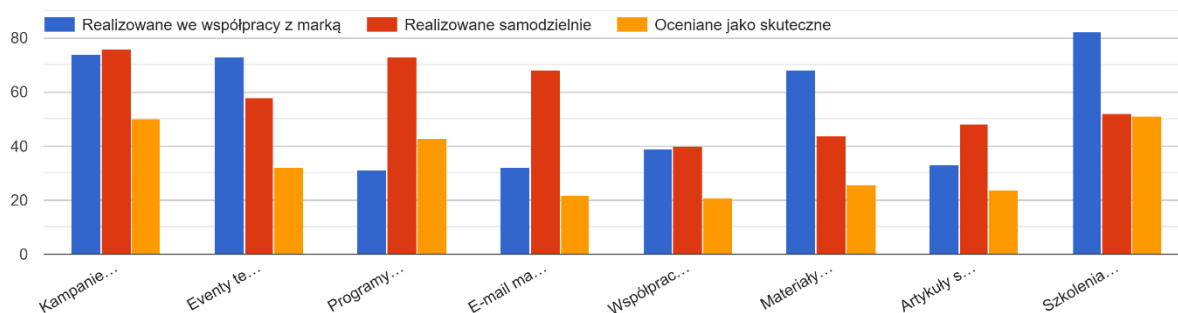
**Tabela 13**

*Realizowane działania marketingowe i ich ocena skuteczności (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)*

Działanie marketingowe	Realizowane we współpracy z marką	Realizowane samodzielnie	Oceniane jako skuteczne
<b>Kampanie w social media</b>	<b>74</b>	<b>72</b>	<b>52 (37,1%)</b>
<b>Eventy tematyczne</b>	<b>71</b>	<b>59</b>	<b>38 (27,1%)</b>
<b>Programy lojalnościowe</b>	<b>36</b>	<b>70</b>	<b>31 (22,1%)</b>
<b>E-mail marketing/newsletter</b>	<b>31</b>	<b>68</b>	<b>20 (14,3%)</b>
<b>Współpraca z influencerami</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>28 (20,0%)</b>
<b>Materiały promocyjne POS</b>	<b>67</b>	<b>46</b>	<b>34 (24,3%)</b>
<b>Artykuły sponsorowane/blog</b>	<b>39</b>	<b>36</b>	<b>29 (20,7%)</b>
<b>Szkolenia sprzedażowe</b>	<b>82</b>	<b>50</b>	<b>56 (40,0%)</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Jakie działania marketingowe są obecnie realizowane w Państwa placówce w celu promocji luksusowych marek i usług oraz które z nich uznają Państwo za szczególnie skuteczne? (zaznacz wszystkie, które mają zastosowanie)



### Rysunek 13

*Realizowane działania marketingowe oraz ich subiektywna skuteczność według respondentów*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Dane te potwierdzają, że najskuteczniejsze działania to te, które łączą szkolenie personelu z aktywną obecnością w kanałach digital marketingu. W kolejnych analizach warto rozważyć powiązanie tych wyników z rodzajem placówki oraz profilem jej działalności.

W pytaniu 14 respondenci zostali poproszeni o dokonanie subiektywnej oceny skuteczności prowadzonych działań marketingowych w kontekście pozyskiwania nowych klientów. Odpowiedzi udzielano w oparciu o pięciostopniową skalę Likerta, umożliwiającą zarówno jednoznaczne potwierdzenie skuteczności, jak i wyrażenie wątpliwości lub negacji. Analiza wyników wykazała wyraźną dominację opinii pozytywnych: 68 respondentów (48,6%) wskazało odpowiedź „Tak – zdecydowanie”, natomiast 62 osoby (44,3%) wybrały opcję „Raczej tak”. Łącznie 92,9% badanych postrzega prowadzone działania marketingowe jako skuteczne narzędzie pozyskiwania nowych klientów, przy czym niemal połowa respondentów wyraża w tym zakresie pełne przekonanie. Odpowiedzi negatywne lub ambiwalentne miały charakter marginalny. „Raczej nie” wskazała 1 osoba (0,7%), „Nie” nie zostało wybrane, a „Trudno powiedzieć” zaznaczyło 9 respondentów (6,4%). Dominacja opinii pozytywnych sugeruje wysoką skuteczność strategii komunikacyjnych i promocyjnych, co stanowi istotną wskazówkę dla marek luksusowych planujących współpracę z placówkami B2B.

**Tabela 14**

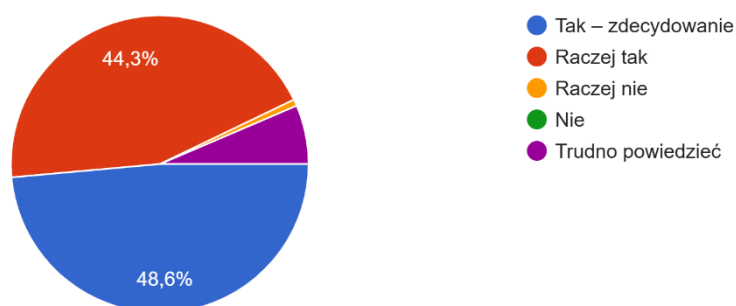
*Ocena skuteczności działań marketingowych w pozyskiwaniu klientów (n = 140)*

Odpowiedź	Liczba wskazań	Udział (%)
<b>Tak – zdecydowanie</b>	<b>68</b>	<b>48,6%</b>
<b>Raczej tak</b>	<b>62</b>	<b>44,3%</b>
<b>Raczej nie</b>	<b>1</b>	<b>0,7%</b>
<b>Nie</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Trudno powiedzieć</b>	<b>9</b>	<b>6,4%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Czy oceniacie Państwo te działania jako skuteczne w pozyskiwaniu klientów?

140 odpowiedzi



**Rysunek 14**

*Ocena skuteczności działań marketingowych w pozyskiwaniu klientów*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Celem pytania 15 było zidentyfikowanie głównych kanałów sprzedaży, które generują najwyższy obrót produktami klasy premium w praktyce badanych placówek. Respondenci mogli wskazać maksymalnie dwa najważniejsze źródła przychodów z luksusowych kosmetyków. Zdecydowaną przewagę uzyskała odpowiedź „sprzedaż w gabinecie bezpośrednio po zabiegu”, którą wskazało aż 88,6% respondentów (n = 124). Wynik ten potwierdza dominującą rolę kontaktu osobistego oraz rekomendacji specjalistycznej w procesie sprzedażowym, co wpisuje się w charakter relacji opartych na zaufaniu i doradztwie. Drugim najczęściej wskazywanym kanałem była sprzedaż online prowadzona przez placówkę – 32,1% wskazań (n = 45). Choć mniej popularna, forma ta zyskuje na znaczeniu, zwłaszcza w kontekście trendów digitalizacji obsługi klienta oraz zwiększonej dostępności produktów

poza wizytą w placówce. Pozostałe kanały – takie jak sprzedaż przez portale producenta (10%) oraz model hybrydowy (13,6%) – uzyskały relatywnie niskie poparcie. Może to wynikać z ograniczonego wpływu na marżowość oraz braku bezpośredniej kontroli nad procesem rekomendacji, co w segmencie premium odgrywa kluczową rolę.

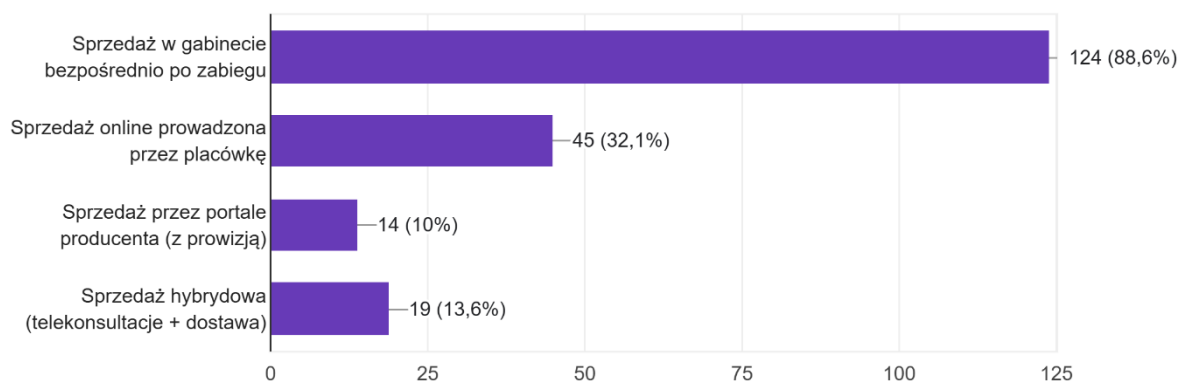
**Tabela 15**

*Kanały sprzedaży generujące najwyższy obrót produktami luksusowymi (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)*

Kanał sprzedaży	Liczba wskazań	Udział (%)
<b>Sprzedaż w gabinecie bezpośrednio po zabiegu</b>	<b>124</b>	<b>88,6%</b>
<b>Sprzedaż online prowadzona przez placówkę</b>	<b>45</b>	<b>32,1%</b>
<b>Sprzedaż hybrydowa (telekonsultacje + dostawa)</b>	<b>19</b>	<b>13,6%</b>
<b>Sprzedaż przez portale producenta (z prowizją)</b>	<b>14</b>	<b>10,0%</b>
<b>Inne</b>	<b>1</b>	<b>0,7%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Które kanały sprzedaży generują największy obrót produktami luksusowymi? (maks. 2 odpowiedzi)  
 140 odpowiedzi



**Rysunek 15**

*Kanały sprzedaży generujące najwyższy obrót produktami luksusowymi*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.



W pytaniu 16 respondenci zostali poproszeni o określenie, czy w ich placówkach realizowane są działania z zakresu personalizacji oferty kosmetycznej – w szczególności poprzez analizę skóry, dobór produktów na podstawie indywidualnych potrzeb klienta, z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi (w tym technologii AI). Najwięcej odpowiedzi uzyskała opcja „Tak, w pełnym zakresie” – wskazało ją 40,7% ankietowanych. Jest to istotny sygnał, że znaczna część placówek wdrożyła kompleksowe strategie personalizacji, co stanowi zgodność z aktualnymi trendami w sektorze premium, podkreślającymi rolę doświadczenia klienta (customer experience). Kolejne 31,4% respondentów deklaruje, że działania te są prowadzone częściowo, co sugeruje etap przejściowy w implementacji indywidualnych rozwiązań pielęgnacyjnych. Równocześnie 20% respondentów planuje wdrożenie takich działań w przyszłości, co może wskazywać na dalszy wzrost znaczenia tego trendu w nadchodzących latach. Tylko 7,9% respondentów zadeklarowało, że nie wdrażają i nie planują wdrażać takich rozwiązań, co czyni tę grupę wyraźną mniejszością i potwierdza szerokie uznanie personalizacji jako czynnika konkurencyjności w segmencie dermokosmetyków luksusowych.

**Tabela 16**

*Stopień wdrożenia działań personalizujących ofertę kosmetyczną (n = 140)*

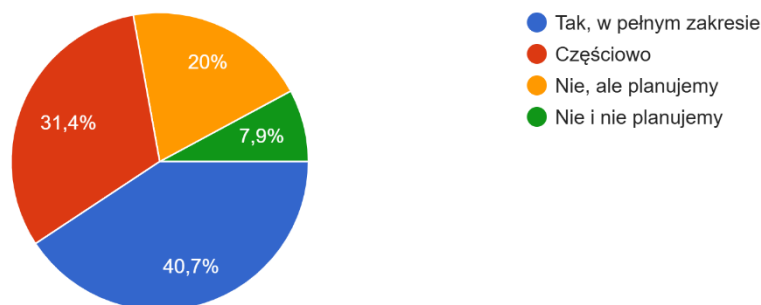
Odpowiedź	Liczba wskazań	Udział (%)
<b>Tak, w pełnym zakresie</b>	<b>57</b>	<b>40,7%</b>
<b>Częściowo</b>	<b>44</b>	<b>31,4%</b>
<b>Nie, ale planujemy</b>	<b>28</b>	<b>20,0%</b>
<b>Nie i nie planujemy</b>	<b>11</b>	<b>7,9%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.



Czy prowadzą Państwo działania personalizujące ofertę kosmetyczną dla klienta (analiza skóry, dobór produktów na podstawie AI, itd.)?

140 odpowiedzi



### Rysunek 16

*Stopień wdrożenia działań personalizujących ofertę kosmetyczną*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

Pytanie 17 dotyczyło stosowania nowoczesnych narzędzi wspierających zarządzanie relacjami z klientem oraz procesami sprzedażowymi – w szczególności systemów CRM (Customer Relationship Management) oraz rozwiązań automatyzacyjnych (np. zarządzanie historią zakupów, personalizacja komunikacji i oferty).

Ponad połowa respondentów, dokładnie 51,4%, zadeklarowała, że aktywnie korzysta z takich rozwiązań, co potwierdza rosnącą digitalizację procesów sprzedażowych i marketingowych w sektorze dóbr luksusowych. Narzędzia CRM sprzyjają budowie trwałych relacji z klientami, segmentacji ofert oraz zwiększeniu skuteczności działań promocyjnych.

Kolejna grupa – 23,6% badanych – planuje wdrożenie takich rozwiązań w najbliższym czasie, co może sugerować wzrost świadomości technologicznej oraz potrzebę dostosowania się do standardów obsługi klienta premium.

Z kolei 25% respondentów nie korzysta z systemów CRM ani automatyzacji i nie wykazuje planów ich wdrożenia. Może to oznaczać albo mniejszą skalę działalności, albo ograniczoną gotowość inwestycyjną.

**Tabela 17**

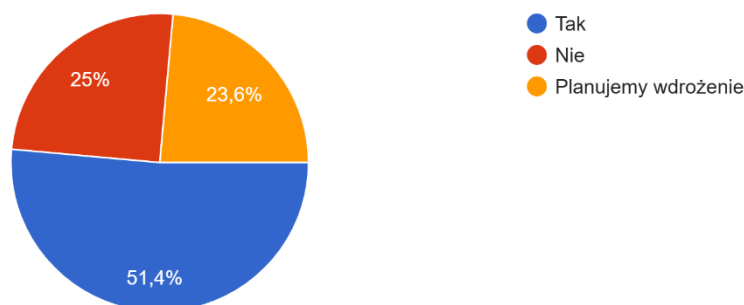
*Stosowanie systemów CRM i automatyzacji w sprzedaży kosmetyków premium (n = 140)*

Odpowiedź	Liczba wskazań	Udział (%)
Tak	72	51,4%
Nie	35	25,0%
Planujemy wdrożenie	33	23,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Czy korzystają Państwo z systemów CRM lub automatyzacji (np. do obsługi klientów, historii zakupów, personalizacji ofert) w sprzedaży kosmetyków i usług premium?

140 odpowiedzi



**Rysunek 17**

*Stosowanie systemów CRM lub automatyzacji w sprzedaży usług i produktów premium*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

W pytaniu osiemnastym respondenci zostali zapytani o ewentualne różnice w oczekiwaniach klientów obsługiwanych w Polsce i poza jej granicami. Zdecydowana większość placówek (71,4%) zadeklarowała, że pytanie ich nie dotyczy, co wskazuje, że działają one wyłącznie na rynku krajowym. Spośród tych, którzy mają doświadczenia z klientami zagranicznymi, 18,6% uznało, że różnice są wyraźne i wpływają na strategię działania, a 4,3% określiło je jako umiarkowane i niewymagające odrębnych działań. Zaledwie 2,9% uznało, że oczekiwania są bardzo podobne, a 2,9% nie zauważyło żadnych różnic.

**Tabela 18**

*Różnice w preferencjach klientów na rynku polskim i zagranicznym (n = 140)*

Odpowiedź	Liczba wskazań	Odsetek (%)
Nie dotyczy / placówka nie działa za granicą	100	71,4%
Tak, różnice są wyraźne i wpływają na strategię działania	26	18,6%
Tak, ale są umiarkowane i nie wymagają odrębnych działań	6	4,3%
Nie, klienci mają bardzo podobne oczekiwania	4	2,9%
Nie zauważamy różnic	4	2,9%
<b>Razem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Jeśli Państwa placówka prowadzi działalność zarówno w Polsce, jak i za granicą – czy zauważają Państwo istotne różnice w preferencjach klientów ...oczekiwania dotyczące marek, cen, jakości usług)?

140 odpowiedzi



**Rysunek 18**

*Różnice w preferencjach klientów w Polsce i za granicą*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

W pytaniu dziewiętnastym *można było wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi*. Na pytanie jakie są największe bariery we wdrażaniu produktów premium w Polsce, respondenci najczęściej wskazywali na bariery cenowe (66,4%) oraz niską rozpoznawalność marek luksusowych na rynku polskim (64,3%) jako kluczowe przeszkody we wdrażaniu produktów premium.



Równie istotna okazała się niska świadomość klientów końcowych (61,4%), która znacząco wpływa na popyt oraz skuteczność komunikacji marketingowej. Połowa respondentów (50,7%) wskazała także na konkurencję ze strony marek masowych imitujących luksus, co utrudnia uzasadnienie wyższej ceny. Rzadziej wymieniano ograniczone wsparcie marketingowe (22,1%), brak dostępnych szkoleń produktowych (12,1%) oraz niedostateczną dostępność przedstawicieli marek (22,9%).

**Tabela 19**

*Barierę we wdrażaniu produktów premium w Polsce (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)*

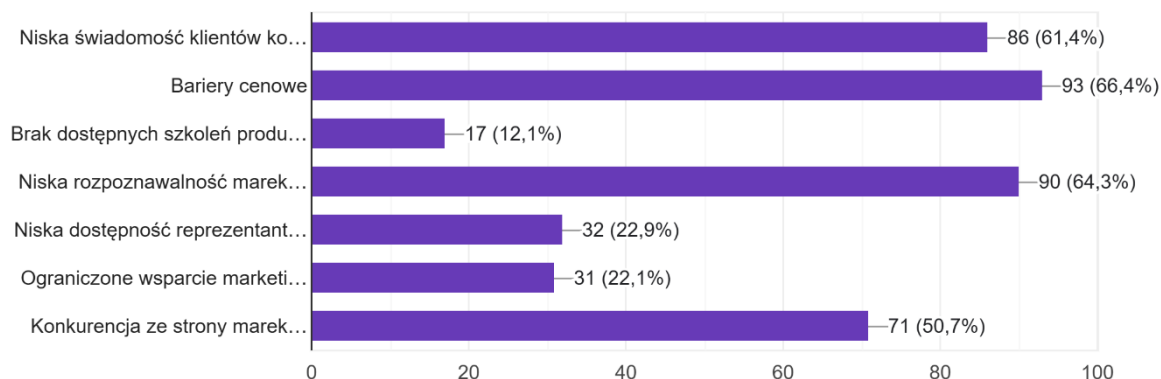
Bariera	Liczba wskazań	Udział wśród odpowiedzi (%)	Udział wśród respondentów (%)
<b>Barierę cenowe</b>	<b>93</b>	<b>18,6%</b>	<b>66,4%</b>
<b>Niska rozpoznawalność marek w Polsce</b>	<b>90</b>	<b>18,0%</b>	<b>64,3%</b>
<b>Niska świadomość klientów końcowych</b>	<b>86</b>	<b>17,2%</b>	<b>61,4%</b>
<b>Konkurencja ze strony marek masowych imitujących luksus</b>	<b>71</b>	<b>14,2%</b>	<b>50,7%</b>
<b>Niska dostępność reprezentantów/ekspertów marek</b>	<b>32</b>	<b>6,4%</b>	<b>22,9%</b>
<b>Ograniczone wsparcie marketingowe</b>	<b>31</b>	<b>6,2%</b>	<b>22,1%</b>
<b>Brak dostępnych szkoleń produktowych</b>	<b>17</b>	<b>3,4%</b>	<b>12,1%</b>
<b>Suma wskazań</b>	<b>420</b>	<b>100,0%</b>	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.



### Jakie są największe bariery we wdrażaniu produktów premium w Polsce? (maks. 3 odpowiedzi)

140 odpowiedzi



### Rysunek 19

*Główne bariery we wdrażaniu produktów premium na rynku polskim*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Forms / arkusza źródłowego.

W pytaniu dwudziestym respondenci zostali poproszeni o ocenę, jak – ich zdaniem – polscy konsumenci postrzegają kosmetyki klasy premium: czy dominują w tym ujęciu cechy luksusu, czy raczej funkcjonalności (np. skuteczność, składniki aktywne). Celem tego pytania było określenie dominujących skojarzeń z markami premium i ustalenie, czy na rynku polskim głównym motywatorem zakupu są prestiż i pozycjonowanie marki, czy też wartości użytkowe i rezultaty działania.

Jak pokazano w tabeli 20, największy odsetek odpowiedzi uzyskała opcja „Głównie luksusowe” – 31,4%, co wskazuje, że dla wielu klientów w Polsce kosmetyki premium są utożsamiane przede wszystkim z prestiżem, statusem i luksusowym stylem życia. Niewiele mniejszy odsetek (30,0%) przypisano odpowiedzi „Równorzędnie”, co oznacza, że prawie co trzeci respondent dostrzega równoważną rolę zarówno prestiżu, jak i funkcjonalności. Jedynie 17,9% ankietowanych uznało, że klienci postrzegają kosmetyki premium przede wszystkim jako funkcjonalne. Dla 20,7% badanych trudno jednoznacznie ocenić dominujący typ percepcji.

Wyniki te sugerują, że strategie marketingowe marek luksusowych w Polsce powinny zachować balans między przekazem opartym na prestiżu a komunikacją skuteczności działania produktów. Rosnące znaczenie wartości użytkowej może również wskazywać na konieczność



edukacji klientów i prezentowania wiarygodnych danych potwierdzających jakość oraz efektywność oferowanych rozwiązań.

**Tabela 20**

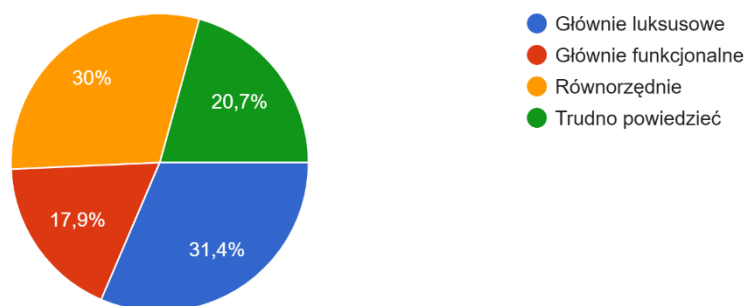
*Postrzeganie kosmetyków premium przez polskich konsumentów – aspekt luksusu i funkcjonalności*

Odpowiedź	Liczba wskazań	Procent (%)
<b>Głównie luksusowe</b>	<b>44</b>	<b>31,4%</b>
<b>Głównie funkcjonalne</b>	<b>25</b>	<b>17,9%</b>
<b>Równorzędnie</b>	<b>42</b>	<b>30,0%</b>
<b>Trudno powiedzieć</b>	<b>29</b>	<b>20,7%</b>
<b>Łącznie</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Czy według Państwa polscy konsumenci postrzegają kosmetyki premium jako produkty luksusowe czy bardziej funkcjonalne?

140 odpowiedzi



**Rysunek 20**

*Postrzeganie kosmetyków premium – luksus vs. funkcjonalność*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety Google Forms.

W pytaniu dwudziestym pierwszym respondenci zostali poproszeni o wskazanie najistotniejszych barier i trudności w sprzedaży oraz promocji produktów luksusowych na rynku polskim. To pytanie miało na celu identyfikację czynników hamujących rozwój tego

segmentu i określenie głównych ograniczeń z punktu widzenia placówek prowadzących działalność w branży beauty i kosmetologii.

Jak pokazano w tabeli 21, najczęściej wskazywaną trudnością jest niska świadomość marek luksusowych – odpowiedziało tak 47 z 140 badanych (33,6%). Na drugim miejscu znalazła się ograniczona siła nabywcza konsumentów, którą wskazało 43 respondentów (30,7%). Wysokie miejsce zajęła również trudność w odróżnieniu produktów luksusowych od masowych (23,6%). Wynik ten może świadczyć o braku jasnej komunikacji wartości marek premium lub zbyt dużym upodobnieniu się opakowań i przekazów do segmentu mainstream.

Nieco mniejszy, ale nadal istotny odsetek odpowiedzi dotyczył wysokich kosztów marketingu (10,7%), co odzwierciedla wyzwania budżetowe w kontekście efektywnej promocji marek premium. Marginalna liczba odpowiedzi dotyczyła innych wyzwań – takich jak sprzedaż poza gabinetem kosmetycznym lub łatwy dostęp do produktów online obniżający ich prestiż.

Wnioski z tej części badania sugerują, że dalszy rozwój segmentu kosmetyków luksusowych w Polsce powinien obejmować działania edukacyjne (budowanie świadomości marek), klarowną segmentację wizualną i funkcjonalną oferty, a także inwestycje w skuteczny marketing wartości premium – z uwzględnieniem realiów siły nabywczej konsumentów.

**Tabela 21**

*Największe wyzwania w sprzedaży i promocji produktów luksusowych w Polsce*

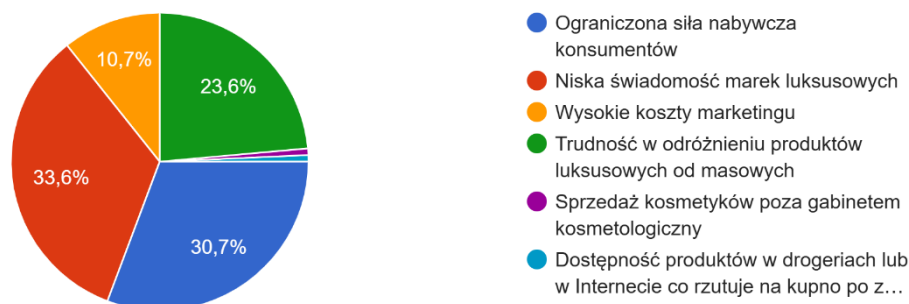
Wyzwanie	Liczba wskazań	Procent (%)
<b>Niska świadomość marek luksusowych</b>	<b>47</b>	<b>33,6%</b>
<b>Ograniczona siła nabywcza konsumentów</b>	<b>43</b>	<b>30,7%</b>
<b>Trudność w odróżnieniu produktów luksusowych od masowych</b>	<b>33</b>	<b>23,6%</b>
<b>Wysokie koszty marketingu</b>	<b>15</b>	<b>10,7%</b>
<b>Inne (sprzedaż poza gabinetem, dostępność online, inne)</b>	<b>2</b>	<b>1,4%</b>
<b>Łącznie</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety



## Jakie są największe wyzwania w sprzedaży i promocji produktów luksusowych w Polsce?

140 odpowiedzi



### Rysunek 21

*Największe wyzwania w promocji produktów luksusowych w Polsce*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

W dwudziestym drugim pytaniu ankietowani zostali zapytani o potencjalne zainteresowanie rozwinięciem współpracy z nowymi markami luksusowymi pochodzącymi z rynków zagranicznych, takich jak Francja, Włochy czy Hiszpania. Pytanie miało na celu ocenę otwartości respondentów na rozszerzanie portfolio o marki spoza rynku lokalnego, co ma istotne znaczenie z perspektywy ekspansji marek zagranicznych w Polsce.

Wyniki wskazują, że ponad połowa respondentów (52,9%) deklaruje otwartość na rozwój współpracy z nowymi zagranicznymi markami luksusowymi, co świadczy o dużym potencjale rozwojowym i chęci dywersyfikacji oferty produktowej. Dodatkowo 40,7% wskazuje na zainteresowanie warunkowe, zależne od czynników takich jak warunki handlowe, wyłączność dystrybucji, wsparcie marketingowe czy poziom innowacyjności marki. Zaledwie 6,4% respondentów wyraziło brak zainteresowania taką współpracą.

Wyniki te potwierdzają pozytywne nastawienie rynku B2B do innowacyjnych i niszowych marek z rynków zachodnioeuropejskich, co może stanowić istotny argument dla firm planujących wejście lub rozwój działalności eksportowej na rynku polskim.

**Tabela 22**

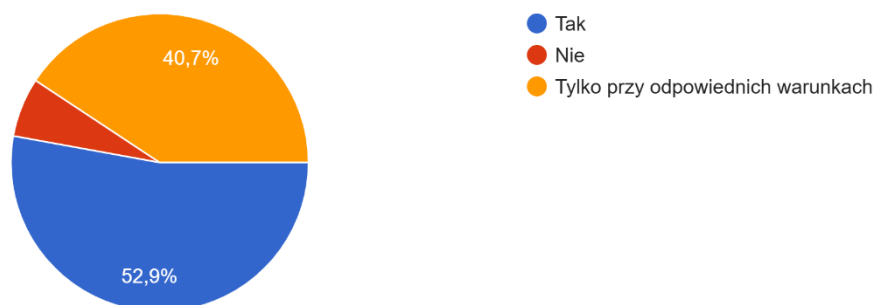
*Zainteresowanie rozwinięciem współpracy z zagranicznymi markami luksusowymi*

Odpowiedź	Liczba wskazań	Odsetek (%)
<b>Tak</b>	<b>74</b>	<b>52,9%</b>
<b>Tylko przy odpowiednich warunkach</b>	<b>57</b>	<b>40,7%</b>
<b>Nie</b>	<b>9</b>	<b>6,4%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N=140).

Czy Państwa placówka jest zainteresowana rozwinięciem współpracy z nowymi markami luksusowymi z rynków zagranicznych (np. francuskich, włoskich, hiszpańskich)?

140 odpowiedzi



**Rysunek 22**

*Zainteresowanie współpracą z nowymi zagranicznymi markami luksusowymi.*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

Respondentom zadano pytanie, czy ich placówki są otwarte na udział w programach partnerskich oferowanych przez marki premium, takich jak programy szkoleniowe, ambasadorskie czy marketingowe. Wyniki przedstawia tabela 23 oraz rysunek 23.

**Tabela 23**

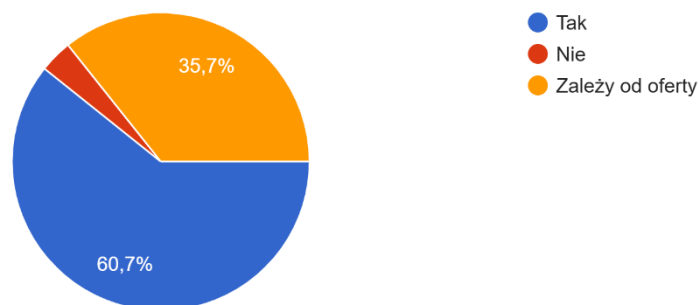
*Otwartość placówek na udział w programach partnerskich marek premium*

Odpowiedź	Liczba odpowiedzi	Odsetek (%)
Tak	85	60,7%
Nie	3	2,1%
Zależy od oferty	50	35,7%
Łącznie	140	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N = 140).

Czy są Państwo otwarci na udział w programach partnerskich (szkoleniowych, ambasadorskich, marketingowych) oferowanych przez marki premium?

140 odpowiedzi



**Rysunek 23**

*Deklarowana otwartość na udział w programach partnerskich (szkoleniowych, ambasadorskich, marketingowych) oferowanych przez marki premium*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N = 140).

Respondentów poproszono o wskazanie orientacyjnych przedziałów cenowych, od których – ich zdaniem – rozpoczynają się w placówkach zabiegi postrzegane jako luksusowe (premium). Wyniki przedstawiają tabela 24 i rysunek 24.

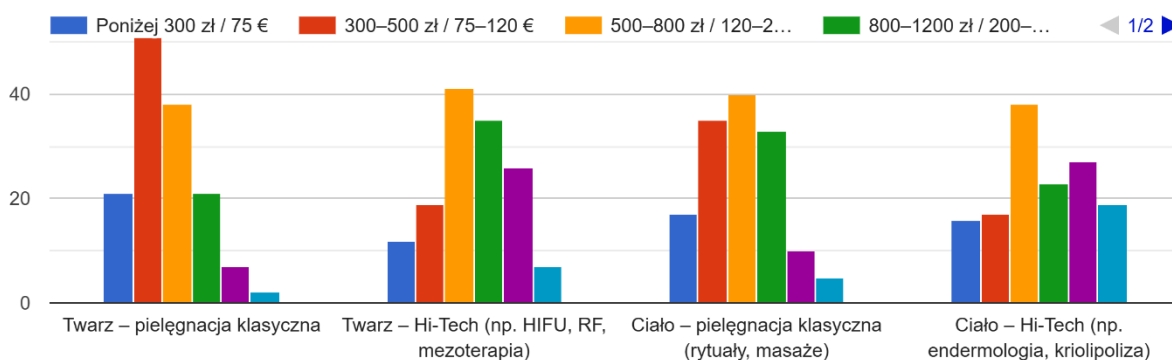
**Tabela 24**

*Postrzegany próg cenowy dla uznania zabiegów za luksusowe (premium) w zależności od rodzaju zabiegu (N = 140)*

Rodzaj zabiegu	300–	500–	800–	1200–	> 2000	
	< 300 zł / 75 €	500 zł / 75–120 €	800 zł / 120–200 €	1200 zł / 200–300 €	zł / 500 €	
<b>Twarz – pielęgnacja klasyczna</b>	<b>21</b> (15,0%)	<b>48</b> (34,3%)	<b>40</b> (28,6%)	<b>22</b> (15,7%)	<b>7</b> (5,0%)	<b>2</b> (1,4%)
<b>Twarz – Hi-Tech (np. HIFU, RF, mezoterapia)</b>	<b>13</b> (9,3%)	<b>18</b> (12,9%)	<b>44</b> (31,4%)	<b>35</b> (25,0%)	<b>23</b> (16,4%)	<b>7</b> (5,0%)
<b>Ciało – pielęgnacja klasyczna (rytuały, masaże)</b>	<b>27</b> (19,3%)	<b>40</b> (28,6%)	<b>42</b> (30,0%)	<b>19</b> (13,6%)	<b>8</b> (5,7%)	<b>4</b> (2,9%)
<b>Ciało – Hi-Tech (np. endermologia, kriolipoliza)</b>	<b>19</b> (13,6%)	<b>28</b> (20,0%)	<b>39</b> (27,9%)	<b>26</b> (18,6%)	<b>20</b> (14,3%)	<b>8</b> (5,7%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N = 140).

Prosimy o wskazanie orientacyjnego przedziału cenowego, od którego – według Państwa – w placówce rozpoczynają się zabiegi uznawane za luksusowe (pre...ne w złotych lub euro – w zależności od rynku.)



**Rysunek 24**

*Rozkład odpowiedzi dotyczących progu cenowego dla zabiegów postrzeganych jako luksusowe*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N = 140).



Respondenci w dwudziestym piątym pytaniu zostali poproszeni o wskazanie, które z wymienionych czynników – ich zdaniem – najtrafniej definiują usługę lub produkt jako luksusowy w kontekście kosmetologii i medycyny estetycznej (maksymalnie cztery odpowiedzi). Analiza wyników wykazała, że najczęściej wskazywanym kryterium były innowacyjne technologie i metody zabiegowe, które uzyskały poparcie aż 64,3% respondentów. Na drugim miejscu znalazła się renoma i wizerunek marki kosmetycznej (57,1%), a na trzecim – personalizacja usług i indywidualna opieka nad klientem (54,3%).

Wysoko oceniano również ekskluzywność miejsca wykonywania zabiegu, rozumianą jako design, lokalizacja i zapewnienie prywatności – ten czynnik wskazało 48,6% respondentów. Mniej istotne okazały się: prestiż i doświadczenie personelu (45%), wysoka cena usługi lub produktu (32,9%) oraz rzadkość i niedostępność produktów lub procedur (31,4%). Niewielkie znaczenie przypisano dziedzictwu i historii marki, które zostało wskazane jedynie przez 9,3% ankietowanych.

Wyniki te potwierdzają, że postrzeganie luksusu w branży beauty przesuwają się od tradycyjnych wskaźników statusu (takich jak cena czy pochodzenie marki) w stronę innowacyjności, indywidualizacji usług oraz prestiżu budowanego poprzez nowoczesność i jakość doświadczenia klienta.

**Tabela 25**

*Czynniki definiujące luksus w kosmetologii i medycynie estetycznej (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)*

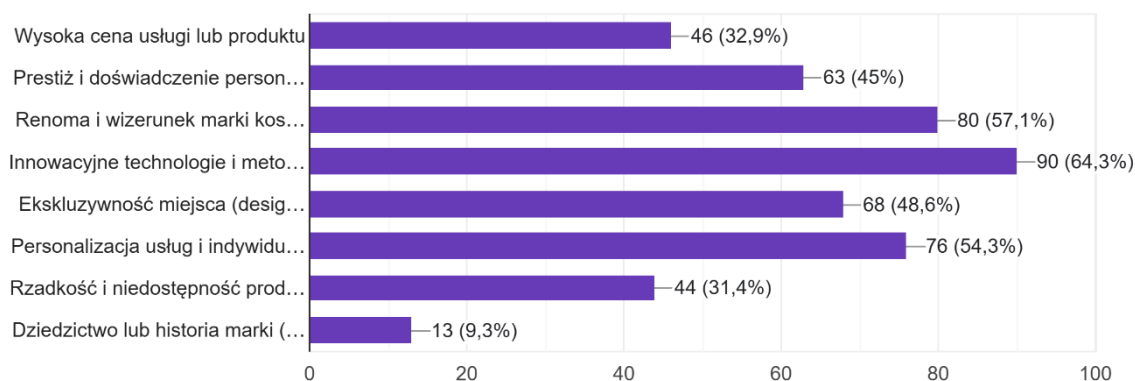
Czynnik	Liczba wskazań	Udział wśród odpowiedzi (%)
<b>Innowacyjne technologie i metody zabiegowe</b>	<b>90</b>	<b>64,3%</b>
<b>Renoma i wizerunek marki kosmetycznej</b>	<b>80</b>	<b>57,1%</b>
<b>Personalizacja usług i indywidualna opieka nad klientem</b>	<b>76</b>	<b>54,3%</b>
<b>Ekskluzywność miejsca (design, lokalizacja, prywatność)</b>	<b>68</b>	<b>48,6%</b>
<b>Prestiż i doświadczenie personelu</b>	<b>63</b>	<b>45,0%</b>
<b>Wysoka cena usługi lub produktu</b>	<b>46</b>	<b>32,9%</b>
<b>Rzadkość i niedostępność produktów lub procedur</b>	<b>44</b>	<b>31,4%</b>
<b>Dziedzictwo lub historia marki (tradycja, pochodzenie)</b>	<b>13</b>	<b>9,3%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.



Które z poniższych czynników – według Państwa – najtrafniej definiują usługę lub produkt jako luksusowy w kontekście kosmetologii i medycyny estetycznej? (maksymalnie 4 odp.)

140 odpowiedzi



## Rysunek 25

*Czynniki najtrafniej definiujące produkt lub usługę jako luksusową w branży kosmetycznej i estetycznej – wyniki badania własnego (N = 140)*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N = 140).

Respondenci zostali zapytani w kolejnym pytaniu, jak oceniają poziom świadomości konsumenckiej dotyczącej luksusowych produktów kosmetycznych wśród swoich klientów. Zdecydowana większość wskazała, że świadomość ta ma charakter umiarkowany – aż 50% respondentów uznało, iż klienci reagują głównie na sugestie personelu. 22,9% uczestników badania oceniło świadomość swoich klientów jako bardzo wysoką, zaznaczając, że konsumenci pytają o marki, składniki i certyfikaty. 16,4% badanych określiło świadomość jako niską, wskazując na dominującą rolę ceny i promocji przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Natomiast 10,7% respondentów uznało, że poziom świadomości jest zróżnicowany i zależy od konkretnego segmentu klientów.

Wyniki te wskazują, że choć część klientów wykazuje wysoką kompetencję w zakresie świadomych wyborów produktów luksusowych, zdecydowana większość wciąż wymaga merytorycznego wsparcia i edukacji ze strony personelu oraz komunikacji marki.

**Tabela 26**

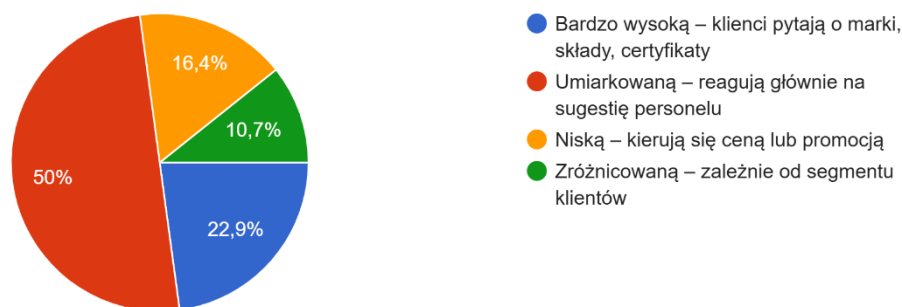
*Ocena poziomu świadomości konsumenckiej wśród klientów placówek oferujących luksusowe kosmetyki*

Poziom świadomości konsumenckiej	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy (%)
<b>Bardzo wysoka – klienci pytają o marki, skład, certyfikaty</b>	<b>32</b>	<b>22,9</b>
<b>Umiarkowana – reagują głównie na sugestie personelu</b>	<b>70</b>	<b>50,0</b>
<b>Niska – kierują się ceną lub promocją</b>	<b>23</b>	<b>16,4</b>
<b>Zróżnicowana – zależnie od segmentu klientów</b>	<b>15</b>	<b>10,7</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N=140.)

Jak oceniają Państwo świadomość konsumencką dotyczącą luksusowych produktów kosmetycznych wśród swoich klientów?

140 odpowiedzi



**Rysunek 26**

*Poziom świadomości klientów w zakresie luksusowych produktów kosmetycznych*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N=140.)

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło struktury przychodów placówek w odniesieniu do segmentu luksusowego. Respondenci zostali poproszeni o oszacowanie, jaki procent całkowitych przychodów ich działalności pochodzi z produktów oraz usług klasy premium. Analiza wyników wykazała, że największy odsetek badanych zadeklarował, iż 10–30% przychodów generują produkty luksusowe (kosmetyki i dermokosmetyki) (35,7%) oraz usługi premium



(22,1%). Dla produktów luksusowych drugą najczęściej wskazywaną kategorią był przedział mniej niż 10% (33,6%). W przypadku usług, odpowiedzi były bardziej rozproszone – znaczny odsetek respondentów wskazał również przedziały 31–50% (19,8%) oraz 51–70% (18,3%).

Zaledwie 6,4% placówek deklaruje, że powyżej 70% ich przychodów pochodzi z produktów luksusowych. W przypadku usług wskaźnik ten był nieco wyższy – 9,9%. Wyniki te wskazują, że segment premium ma w wielu placówkach charakter uzupełniający, a nie dominujący – przy czym usługi zabiegowe generują często wyższy udział w przychodach niż sprzedaż kosmetyków.

**Tabela 27**

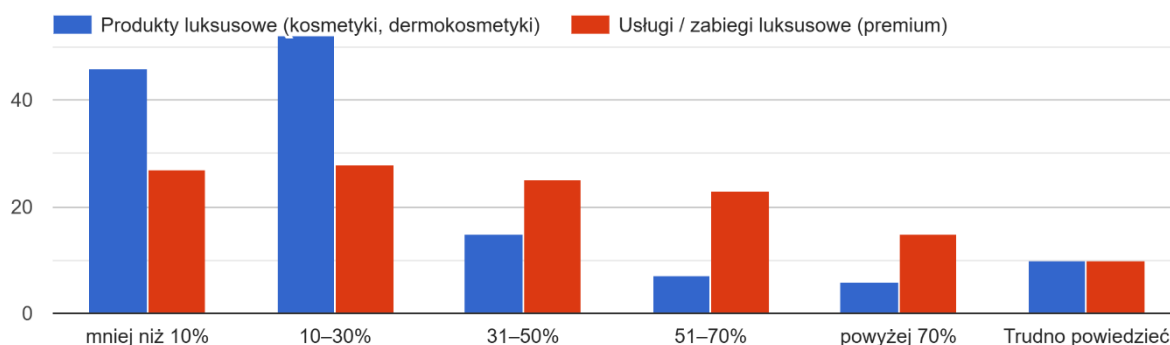
*Procentowy udział produktów i usług luksusowych w przychodach placówek*

Przedział procentowy	Produkty luksusowe (kosmetyki, dermokosmetyki)	% Produkty luksusowe	Usługi / zabiegi luksusowe (premium)	% Usługi luksusowe
<b>mniej niż 10%</b>	<b>47</b>	<b>33,6%</b>	<b>28</b>	<b>21,4%</b>
<b>10–30%</b>	<b>50</b>	<b>35,7%</b>	<b>29</b>	<b>22,1%</b>
<b>31–50%</b>	<b>14</b>	<b>10,0%</b>	<b>26</b>	<b>19,8%</b>
<b>51–70%</b>	<b>9</b>	<b>6,4%</b>	<b>24</b>	<b>18,3%</b>
<b>powyżej 70%</b>	<b>9</b>	<b>6,4%</b>	<b>13</b>	<b>9,9%</b>
<b>Trudno powiedzieć</b>	<b>11</b>	<b>7,9%</b>	<b>11</b>	<b>8,4%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N=140).



Proszę o oszacowanie, jaki procent całkowitych przychodów Państwa placówki pochodzi z produktów oraz usług zaliczanych do segmentu luks... jeden przedział procentowy dla każdej kategorii)



### Rysunek 27

*Procentowy udział produktów i usług luksusowych w przychodach placówek*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N=140).

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę poziomu otwartości na różne formy współpracy z producentami luksusowych kosmetyków. Zdecydowanie największą otwartość zaobserwowano w zakresie testowania nowych produktów (early access) – aż 48,6% wskazało odpowiedź „tak”, a dodatkowe 42,9% „raczej tak”. Podobnie wysoką gotowość wykazano w odniesieniu do tworzenia treści marketingowych we współpracy z producentem (47,1% „tak” i 37,1% „raczej tak”). Nieco niższą, choć nadal wysoką otwartość, zadeklarowano względem udziału w zamkniętych programach ambasadorskich – 50,0% respondentów wskazało „tak”, a 32,1% „raczej tak”. Najbardziej sceptycznie oceniono ekskluzywną dystrybucję marek zagranicznych, choć również tutaj większość placówek wyraziła gotowość współpracy: 46,4% odpowiedzi „tak” i 33,6% „raczej tak”. Wyniki te potwierdzają wysoką elastyczność i otwartość rynku B2B w sektorze kosmetyki premium na współdziałanie z markami luksusowymi, szczególnie w obszarze marketingu, testów produktów oraz programów partnerskich.

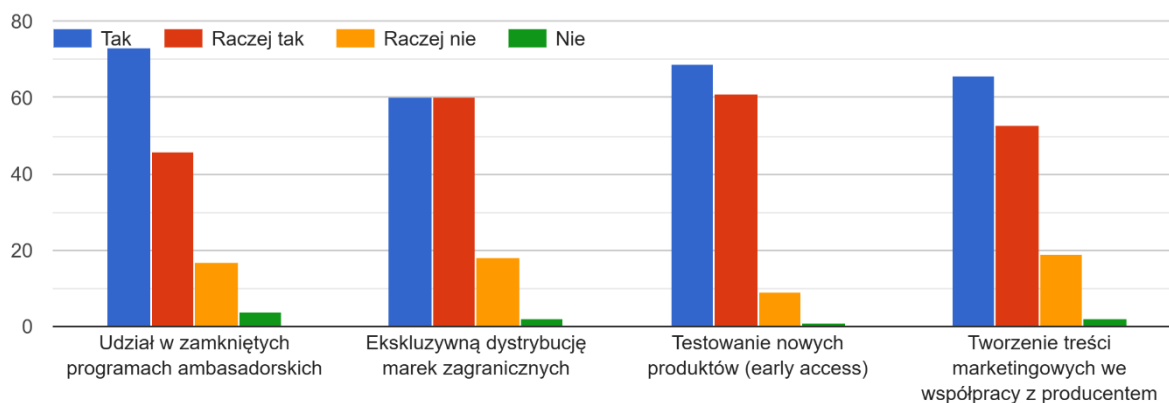
**Tabela 28**

*Poziom otwartości na różne formy współpracy z markami luksusowymi*

Forma współpracy	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
Udział w zamkniętych programach ambasadorskich	73	46	17	4
Ekskluzywna dystrybucja marek zagranicznych	60	60	18	2
Testowanie nowych produktów (early access)	69	61	9	1
Tworzenie treści marketingowych z producentem	66	53	19	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N=140).

Czy byliby Państwo otwarci na: Proszę o zaznaczenie poziomu otwartości w odniesieniu do każdej z poniższych form współpracy. Forma współpracy



**Rysunek 28**

*Struktura odpowiedzi: gotowości do współpracy z markami premium*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N=140).

Respondenci zostali poproszeni w przedostatnim pytaniu o wskazanie maksymalnie trzech najważniejszych warunków, jakie powinna spełniać nowa marka luksusowa, aby została przez nich rozważona do wprowadzenia do oferty. Na podstawie odpowiedzi można jednoznacznie stwierdzić, że najistotniejszym kryterium są certyfikaty jakości, badania kliniczne lub wyniki testów – ten czynnik został wskazany przez aż 77 respondentów (55%).



Kolejnymi kluczowymi czynnikami były:

- wysokie marże handlowe i elastyczne warunki współpracy (65 wskazań, 46,4%),
- unikalna technologia lub innowacyjna receptura (63 wskazania, 45,0%),
- dostępność intensywnych szkoleń i certyfikacji (62 wskazania, 44,3%).

Pozostałe warunki, takie jak wsparcie marketingowe, programy lojalnościowe, ograniczona dostępność (ekskluzywność) czy personalizacja oferty, miały istotne, lecz nieco niższe znaczenie dla respondentów.

**Tabela 29**

*Warunki rozważenia współpracy z nową marką luksusową*

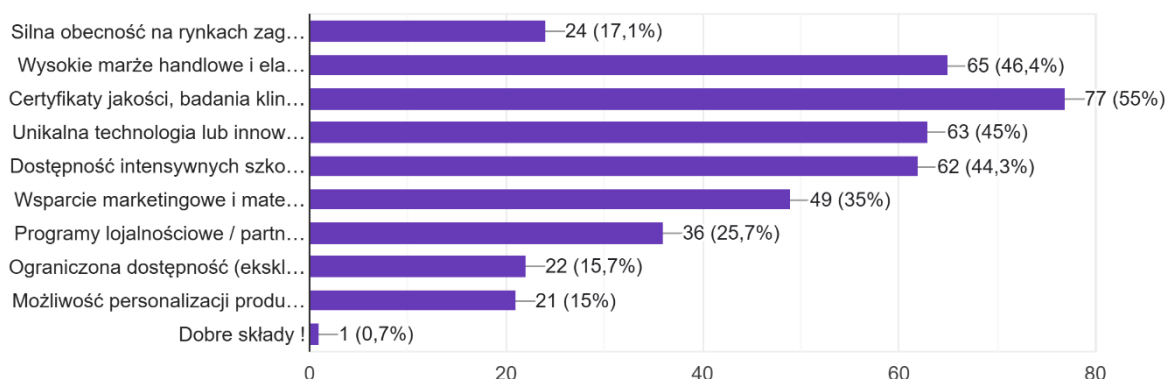
Warunek	Liczba wskazań	Udział procentowy (%)
<b>Certyfikaty jakości, badania kliniczne lub wyniki testów</b>	<b>77</b>	<b>55,0</b>
<b>Wysokie marże handlowe i elastyczne warunki współpracy</b>	<b>65</b>	<b>46,4</b>
<b>Unikalna technologia lub innowacyjna receptura</b>	<b>63</b>	<b>45,0</b>
<b>Dostępność intensywnych szkoleń i certyfikacji</b>	<b>62</b>	<b>44,3</b>
<b>Wsparcie marketingowe i materiały promocyjne</b>	<b>49</b>	<b>35,0</b>
<b>Programy lojalnościowe / partnerstwa dla placówek</b>	<b>36</b>	<b>25,7</b>
<b>Silna obecność na rynkach zagranicznych</b>	<b>24</b>	<b>17,1</b>
<b>Ograniczona dostępność (ekskluzywna dystrybucja)</b>	<b>22</b>	<b>15,7</b>
<b>Możliwość personalizacji produktów lub zabiegów</b>	<b>21</b>	<b>15,0</b>
<b>Inne (np. „dobre składki”)</b>	<b>1</b>	<b>0,7</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N=140).



Jakie warunki musiałyby spełniać nowa marka luksusowa, aby Państwo rozważyli jej wprowadzenie do swojej oferty? (Proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi)

140 odpowiedzi



## Rysunek 29

*Najważniejsze kryteria wyboru nowej marki luksusowej*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N=140).

W ostatnim pytaniu ankiety respondenci zostali poproszeni o wskazanie maksymalnie trzech form wsparcia, które uznałyby za najważniejsze w kontekście potencjalnej współpracy z nową marką luksusową. Najczęściej wybieranymi odpowiedziami były: promocje produktowe oraz intensywne szkolenia, z których każda uzyskała po 84 wskazania, co stanowi 60,0% ogółu respondentów. Kolejno na pozycji uplasowała się wysoka marża handlowa, którą wskazało 80 osób (57,1%). Ponad połowa badanych oczekuje również dostępu do materiałów promocyjnych (73 wskazania, 52,1%) oraz regularnych konsultacji z przedstawicielem marki (71 odpowiedzi, 50,7%). Natomiast odpowiedź dotycząca współpracy z influencerami pojawiała się sporadycznie i nie znalazła się wśród dominujących preferencji. Wyniki wskazują, że placówki B2B oczekują przede wszystkim wsparcia operacyjnego i handlowego, uzupełnionego o działania edukacyjne i dostęp do materiałów promocyjnych. Skuteczne wejście nowej marki luksusowej na rynek profesjonalny wymaga więc konkurencyjnych warunków oraz systematycznego wsparcia szkoleniowego i sprzedażowego.



**Tabela 30**

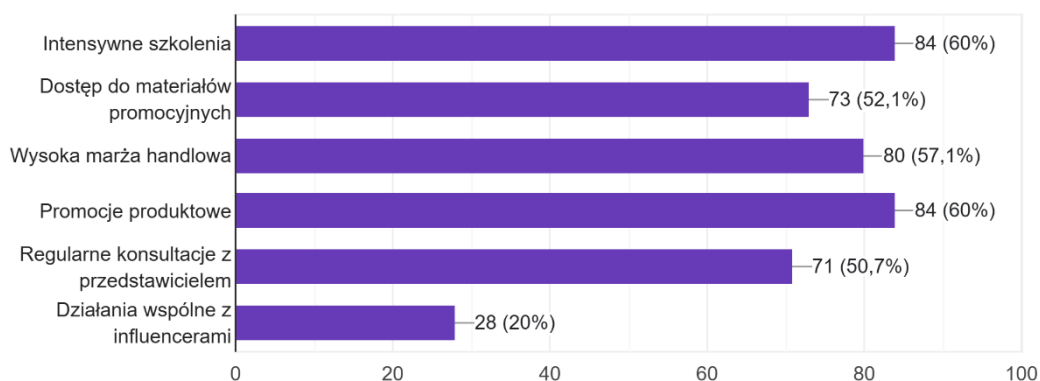
*Najistotniejsze formy wsparcia ze strony nowej marki luksusowej*

Forma wsparcia	Liczba wskazań	Udział procentowy (%)
<b>Promocje produktowe</b>	<b>84</b>	<b>60,0</b>
<b>Intensywne szkolenia</b>	<b>84</b>	<b>60,0</b>
<b>Wysoka marża handlowa</b>	<b>80</b>	<b>57,1</b>
<b>Dostęp do materiałów promocyjnych</b>	<b>73</b>	<b>52,1</b>
<b>Regularne konsultacje z przedstawicielem</b>	<b>71</b>	<b>50,7</b>
<b>Działania wspólne z influencerami</b>	<b>28</b>	<b>20,0</b>
<b>Inne</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N=140).

Jakie formy wsparcia byłyby dla Państwa najistotniejsze we współpracy z nową marką? (maks. 3 odpowiedzi)

140 odpowiedzi



**Rysunek 30**

*Preferowane formy wsparcia w relacji placówka–producent*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (N=140).



### 3.2.1. Preferencje i oczekiwania klientów B2B

Celem tej części analizy jest zbadanie, jakie czynniki decydują o wyborze marek luksusowych przez klientów instytucjonalnych oraz jakie elementy oferty produktowej i handlowej są postrzegane jako kluczowe z perspektywy prowadzenia profesjonalnej działalności kosmetycznej lub medycyny estetycznej. Badanie ujawnia także, jak oceniane są obecne modele współpracy oraz działania marketingowo-edukacyjne marek luksusowych na rynku polskim.

#### 3.2.1.1. Kryteria wyboru marek luksusowych

Analiza wyników badań ilościowych przeprowadzonych wśród klientów instytucjonalnych (gabinetów kosmetycznych, klinik medycyny estetycznej oraz placówek detalicznych) wykazała, że decyzje zakupowe w segmencie luksusowych dermokosmetyków są w znacznym stopniu determinowane przez czynniki wykraczające poza podstawowe parametry produktu. Najczęściej wskazywanym kryterium wyboru marki była jakość produktów potwierdzona badaniami klinicznymi lub dermatologicznymi, wskazana przez aż 94,3% respondentów. Wysokie miejsce w hierarchii znaczenia zajmuje również wizerunek marki jako eksperckiej i profesjonalnej, który uzyskał 85,0% wskazań. Oznacza to, że reputacja marki w środowisku specjalistycznym oraz obecność naukowego zaplecza stanowią kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej w relacjach B2B.

Na trzecim miejscu uplasowała się atrakcyjność warunków handlowych, rozumiana jako poziom marży, warunki płatności, system lojalnościowy oraz polityka rabatowa – czynnik ten uzyskał 77,1% wskazań. Potwierdza to założenie, że rentowność współpracy pozostaje istotnym aspektem w długoterminowej relacji biznesowej, choć nie dominuje nad kwestiami jakości i prestiżu.

Kolejne pozycje zajęły: skuteczność produktów potwierdzona opiniami innych gabinetów i klientów (69,3%) oraz dostępność materiałów marketingowych i narzędzi wspierających sprzedaż (66,4%), co wskazuje na duże znaczenie doświadczeń społecznych oraz wsparcia operacyjnego w codziennej pracy gabinetów. Znaczące było również wskazanie na możliwość szkoleń produktowych i zabiegowych, która otrzymała 63,6% odpowiedzi, co dowodzi, że partnerzy instytucjonalni postrzegają wartość dodaną w know-how i transferze wiedzy, a nie jedynie w dostarczonym produkcie.



Na dalszych pozycjach znalazły się czynniki takie jak polityka cenowa marki (56,4%), obecność w mediach społecznościowych (43,6%), a także ekskluzywność oferty i selektywność dystrybucji (41,4%). Choć te aspekty również wpływają na percepcję marki, wydają się mieć bardziej uzupełniający niż determinujący charakter przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Co istotne, niemal 83% ankietowanych zadeklarowało, że nie współpracuje z markami, które nie oferują żadnej formy wsparcia merytorycznego, a ponad 74% uznało brak przejrzystej polityki handlowej za czynnik wykluczający daną markę z portfolio gabinetu. Wyniki te potwierdzają, że z perspektywy profesjonalnych klientów B2B kluczowe znaczenie ma nie tylko jakość produktów, ale również kompleksowość oferty, przejrzystość współpracy oraz reputacja marki w środowisku branżowym.

### **3.2.1.2. Kanały zakupu, selektywność dystrybucji i modele współpracy B2B**

Analiza wyników badania ilościowego przeprowadzonego wśród przedstawicieli gabinetów kosmologicznych, klinik medycyny estetycznej oraz punktów sprzedaży detalicznej dermokosmetyków premium wskazuje, że kluczową rolę w budowaniu relacji B2B z markami luksusowymi odgrywa precyzyjna strategia selektywnej dystrybucji oraz jasne warunki współpracy. Zidentyfikowane preferencje wskazują na dominację podejścia opartego na ekskluzywności, z silnym naciskiem na jakość i certyfikowane standardy obsługi oraz dystrybucji. W analizie należy wyraźnie rozróżnić między eksportem jako techniczną formą wejścia na rynki zagraniczne (np. przez dystrybutorów hurtowych), a strategią ekskluzywnej dystrybucji, która zakłada ograniczenie liczby partnerów handlowych i ścisłą kontrolę nad ekspozycją oraz komunikacją marki – co jest kluczowe w przypadku dóbr luksusowych (Kapferer & Bastien, 2020).

Respondenci, zapytani o najważniejsze warunki współpracy z nową marką luksusową, zostali poproszeni o wskazanie maksymalnie trzech czynników, które – ich zdaniem – stanowią fundament decyzji o nawiązaniu relacji biznesowej. Najczęściej wymienianym elementem były certyfikaty jakości ( $n = 77$ ), co potwierdza kluczowe znaczenie udokumentowanego poziomu profesjonalizmu oraz zgodności z obowiązującymi normami branżowymi. Na drugim miejscu uplasowała się dostępność intensywnych szkoleń i certyfikacji ( $n = 62$ ), odzwierciedlająca oczekiwania wobec wsparcia edukacyjnego, umożliwiającego nie tylko skuteczną aplikację produktów, lecz także ich profesjonalne rekomendowanie w codziennej praktyce gabinetowej. Tego rodzaju podejście jest spójne z modelem selektywnej dystrybucji opisywanym w literaturze przedmiotu, w którym ograniczona dostępność produktów pełni nie tylko funkcję



operacyjną, lecz również symboliczną – wzmacniając ekskluzywność i prestiż marki w percepcji odbiorcy końcowego (Dion & Arnould, 2020).

W kolejnym pytaniu, dotyczącym preferowanych form wsparcia marketingowego, respondenci ponownie najczęściej wskazywali na dostęp do materiałów promocyjnych ( $n = 73$ ), uznając je za najbardziej użyteczne narzędzie wspierające zarówno proces sprzedaży, jak i edukację klienta końcowego. Z kolei działania z udziałem influencerów ( $n = 28$ ) zostały wskazane przez część badanych jako korzystny element strategii marki, jednak wyraźnie uplasowały się niżej w hierarchii istotności. Wybór ten może świadczyć o preferencji dla narzędzi o bezpośrednio mierzalnym wpływie na wyniki sprzedażowe, w przeciwieństwie do aktywności o charakterze wizerunkowym, których efekty są trudniejsze do oceny w modelu współpracy B2B.

Tego rodzaju rozkład odpowiedzi potwierdza, że polscy partnerzy instytucjonalni w sektorze dermokosmetyków luksusowych oczekują od marek nie tylko wysokiej jakości produktów, lecz również profesjonalnego i sformalizowanego zaplecza wsparcia, opartego na wiedzy eksperckiej oraz przejrzystych zasadach współpracy. W praktyce oznacza to rosnące znaczenie modeli dystrybucyjnych, które zakładają ograniczony dostęp do oferty (selektywność), uzależnienie sprzedaży od ukończenia certyfikowanych szkoleń, a także ścisłą kontrolę nad sposobem ekspozycji i komunikacji marki w punktach partnerskich.

Na podstawie odpowiedzi badanych wyłania się również wyraźna potrzeba długofalowej współpracy opartej na formule partnerstwa strategicznego, w ramach którego dostawca dermokosmetyków oferuje nie tylko sam produkt, lecz także zestaw narzędzi wspierających jego sprzedaż, komunikację oraz prestiżową prezentację. Takie podejście jest zgodne ze standardami obowiązującymi na rynkach Europy Zachodniej w segmencie selektywnym i jednocześnie stanowi istotne wyróżnienie marek luksusowych względem ofert dostępnych w modelu masowym.

### **3.2.1.3. Ocena narzędzi marketingowych i działań wspierających**

Z perspektywy klientów instytucjonalnych działających w sektorze dermokosmetyków luksusowych, skuteczne wsparcie marketingowe i sprzedażowe stanowi kluczowy element wpływający zarówno na decyzje zakupowe, jak i poziom długofalowego zaangażowania w relację z marką. Wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród przedstawicieli klinik, gabinetów kosmetycznych oraz punktów detalicznych obsługujących segment premium jednoznacznie wskazują, że największą wartość przypisuje się narzędziom bezpośrednio wspierającym sprzedaż i komunikację z klientem końcowym.



Najczęściej wskazywanymi formami wsparcia, które respondenci uznali za najbardziej istotne we współpracy z marką luksusową, były: promocje produktowe (84 odpowiedzi), intensywne szkolenia eksperckie (84 odpowiedzi), wysoka marża handlowa (80 odpowiedzi) oraz dostęp do profesjonalnych materiałów promocyjnych (73 odpowiedzi). Taki rozkład potwierdza, że partnerzy B2B oczekują przede wszystkim kompetencyjnego przygotowania personelu oraz zasobów, które zwiększają skuteczność sprzedażową i prestiżową percepcję marki w oczach klienta końcowego. Promocje oraz wysoka marżowość są traktowane jako instrumenty umożliwiające zwiększenie konkurencyjności i rotacji produktów, natomiast szkolenia i materiały wspierają profesjonalizm personelu oraz wzmacniają narrację marki w kontakcie z odbiorcą końcowym.

Znaczącą wartość odnotowały również elementy takie jak: regularne konsultacje z przedstawicielem handlowym (71 odpowiedzi), co potwierdza potrzebę bieżącej, eksperckiej opieki nad partnerem oraz dostępności doradztwa sprzedażowego. Tego typu współpraca uznawana jest za element budujący zaufanie i umożliwiający bardziej spersonalizowane podejście do sprzedaży. Natomiast działania z influencerami (28 odpowiedzi) oraz promocja w prasie branżowej uzyskały relatywnie niższe wyniki, co wskazuje, że ich znaczenie w ocenie partnerów B2B jest wtórne wobec instrumentów operacyjnych i szkoleniowych. Może to wynikać z faktu, iż działania te są trudniejsze do zmierzenia w kategoriach realnej sprzedaży i konwersji w kontekście profesjonalnej współpracy gabinetowej. Warto zauważyć, że respondenci wyraźnie preferują działania mierzalne, bezpośrednio przekładające się na wzrost sprzedaży lub retencję klienta – takie jak szkolenia, promocje czy doradztwo sprzedażowe. Formy promocji o charakterze wizerunkowym (influencerzy, działania PR) zostały ocenione niżej, co może wynikać z trudności w bezpośrednim przypisaniu im efektu konwersyjnego w modelu B2B.

Zestawienie wyników potwierdza, że najistotniejsze formy wsparcia postrzegane przez profesjonalnych partnerów handlowych mają charakter pragmatyczny – ich skuteczność mierzy się poprzez wpływ na sprzedaż, lojalność pacjentów oraz pozycjonowanie placówki w segmencie premium. Strategicznie zatem marki luksusowe powinny koncentrować się na oferowaniu wartości dodanej poprzez kompleksowe systemy edukacyjno-marketingowe, które łączą elementy doradztwa, zaawansowanego contentu i ścieżek rozwoju kompetencji personelu.



Na podstawie danych empirycznych można także stwierdzić, że rośnie znaczenie tzw. partnerstwa strategicznego, w którym relacja pomiędzy producentem a gabinetem nie ogranicza się do aspektów transakcyjnych, lecz przyjmuje formę długofalowej współpracy. Obejmuje ona wspólne planowanie działań promocyjnych, dopasowywanie polityki ekspozycyjnej, personalizację oferty edukacyjnej oraz konsultacje eksperckie w zakresie zarządzania marką i klientami. Wnioski te wskazują, że skuteczna strategia B2B w sektorze dermokosmetyków luksusowych powinna opierać się na synergii: wysokiej jakości produktów, modelu selektywnej dystrybucji oraz mierzalnym i eksperckim wsparciu marketingowym.

### 3.2.2. Analiza statystyczna zależności oraz kluczowe wnioski

Uzupełnieniem analiz opisowych jest weryfikacja zależności pomiędzy praktykami stosowanymi przez placówki a postrzeganymi rezultatami sprzedażowo-marketingowymi. W pierwszym kroku zsyntetyzowano oceny wybranych twierdzeń mierzonych na pięciostopniowej skali Likerta. Najwyżej oceniono przekonanie, że klienci oczekują personalizacji zabiegów i rekomendacji ( $M = 4,14$ ;  $SD = 1,29$ ; mediana = 5), co współbrzmi z profilem badanego segmentu. Stosunkowo wysoko oceniono także twierdzenie o przewadze skuteczności działań cyfrowych nad reklamą tradycyjną ( $M = 3,97$ ;  $SD = 1,25$ ; mediana = 4) oraz przekonanie, że wsparcie marketingowe dostawcy istotnie wpływa na sprzedaż ( $M = 3,89$ ;  $SD = 1,28$ ; mediana = 4). Ten kontekst deklaratywny stanowi punkt wyjścia do testów zależności.

Analiza powiązań pomiędzy wdrożeniem systemów CRM a oceną skuteczności prowadzonych działań marketingowych wykazała związek istotny statystycznie ( $\chi^2 = 13,64$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,035$ ), przy sile efektu odpowiadającej małemu do umiarkowanego (Cramer's  $V = 0,21$ ). W praktyce placówki korzystające z rozwiązań CRM częściej oceniają własny marketing jako skuteczny, co wzmacnia argument o kluczowej roli systematycznego zarządzania relacjami w segmencie B2B. Jeszcze wyraźniejszą zależność uzyskano dla personalizacji oferty: stopień wdrożenia rozwiązań personalizacyjnych istotnie wiązał się z wyższą oceną skuteczności działań ( $\chi^2 = 20,08$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,003$ ; Cramer's  $V = 0,32$ ). Uzyskany efekt umiarkowany wskazuje, że łączenie diagnozy skóry, spersonalizowanych rekomendacji oraz nowoczesnych narzędzi (w tym AI) przekłada się wprost na mierzalne wyniki rynkowe placówek premium.

Sprawdzono również, czy struktura portfela marek — mierzona liczbą stałych dostawców — różnicuje sposób postrzegania kosmetyków klasy premium w osi „luksus vs funkcjonalność”. Zależność okazała się nieistotna ( $\chi^2 = 10,57$ ;  $df = 9$ ;  $p = 0,306$ ; Cramer's  $V = 0,16$ ), co sugeruje,

że sama dywersyfikacja źródeł zaopatrzenia nie determinuje profilu percepcji kategorii wśród klientów końcowych. Inaczej kształtuje się relacja pomiędzy skalą działalności a dojrzałością narzędzi: zasięg operacyjny placówki (od lokalnego po ponadregionalny) współwystępuje z częstszym wdrożeniem systemów CRM ( $\chi^2 = 16,53$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,011$ ; Cramer's  $V = 0,24$ ), co wskazuje na naturalną profesjonalizację procesów wraz ze wzrostem skali.

Dodatkowo zweryfikowano, czy staż rynkowy różnicuje ocenę tezy o przewadze działań digital nad reklamą tradycyjną. Test Kruskala–Wallisa nie wykazał istotnych różnic między grupami stażu ( $H = 2,275$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,685$ ), co oznacza, że preferencja dla kanałów cyfrowych ma charakter szeroki i nie zależy w istotny sposób od dojrzałości podmiotu.

Zestawione wyniki wzmacniają wnioski płynące z analiz opisowych. Po pierwsze, filary efektywności w badanym kanale to personalizacja i sparametryzowane zarządzanie relacjami — oba elementy pozostają w istotnym, dodatnim związku z oceną skuteczności działań. Po drugie, większa skala działalności idzie w parze z wyższą dojrzałością narzędziową (CRM), co koresponduje z obserwowaną profesjonalizacją segmentu. Po trzecie, liczba stałych dostawców nie determinuje samej osi percepcji „luksus–funkcjonalność”, co można interpretować jako dowód, iż profil percepcji kategorii formują przede wszystkim praktyki doradcze oraz standardy ekspozycji, a nie wyłącznie dywersyfikacja portfolio. Wreszcie, przewaga kanałów cyfrowych nad tradycyjnymi wydaje się przekonaniem względnie powszechnym — niezależnie od stażu — i współbrzmi z wysokimi ocenami wpływu wsparcia marketingowego producentów.

Łącznie wyniki te stanowią empiryczne potwierdzenie przyjętych hipotez badawczych: jakość wsparcia edukacyjnego i operacyjnego (w tym CRM) oraz stopień personalizacji pozostają w istotnym związku z decyzjami zakupowymi i lojalnościowymi, a modele selektywnego zarządzania dystrybucją — choć nieprzedmiotowo testowane wprost w ramach powyższych testów — harmonizują z obserwowaną zależnością między profesjonalizacją procesów a oceną efektywności. Z punktu widzenia praktyki menedżerskiej implikuje to nadrzędność inwestycji w kompetencje personelu, narzędzia CRM oraz standaryzację personalizacji nad działaniami o charakterze wyłącznie wizerunkowym, przy jednoczesnym utrzymaniu rygorów selektywnej dystrybucji jako ramy budowania wartości dodanej i przewagi konkurencyjnej na rynku premium. Analizy przeprowadzono w oparciu o testy niezależności  $\chi^2$  z raportowaniem liczby stopni swobody ( $df$ ), poziomu istotności ( $p$ ) i siły efektu (Cramer's  $V$ ) oraz test nieparametryczny Kruskala–Wallisa, zgodnie z konwencjami raportowania APA.



W tym kontekście wyniki badania przeprowadzonego wśród przedstawicieli gabinetów kosmetycznych, klinik medycyny estetycznej i punktów sprzedaży dermokosmetyków klasy premium w Polsce pozwalają sformułować wnioski o wyraźnym znaczeniu strategicznym. Dane empiryczne uzyskane w badaniu jednoznacznie wskazują na istnienie silnych zależności pomiędzy określonymi cechami oferty marek luksusowych a skłonnością klientów B2B do nawiązywania i utrzymywania długoterminowych relacji handlowych. Decyzje zakupowe w sektorze profesjonalnym pozostają w dużej mierze uwarunkowane przez postrzeganą wartość dodaną – największe znaczenie przypisywane jest instrumentom wsparcia edukacyjnego i operacyjnego, takim jak certyfikowane szkolenia, dostęp do materiałów marketingowych czy intensywne wsparcie przedstawicieli handlowych. Istotne determinanty stanowią również atrakcyjna polityka marżowa oraz jasno określone warunki współpracy, co znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu, podkreślającej znaczenie transparentności i długofalowych korzyści kompetencyjno-ekonomicznych w relacjach B2B (Kapferer & Bastien, 2020; BCG, 2022).

Wysoki poziom lojalności wobec marki koreluje z oceną skuteczności i zaawansowania wsparcia oferowanego przez dostawcę. Preferowane są marki, które relację z klientem budują nie tylko na poziomie transakcyjnym, lecz również partnerskim – poprzez transfer wiedzy, narzędzi marketingowych i wspólne działania promocyjne (Bain & Company, 2023). Działania stricte wizerunkowe, takie jak obecność w mediach społecznościowych czy współpraca z influencerami, uznawane są za mniej istotne, o ile nie towarzyszy im realna wartość operacyjna. Ważnym wnioskiem pozostaje rola selektywnej dystrybucji w zarządzaniu dostępnością produktów i ochronie prestiżu marki – preferowane są modele oparte na certyfikacji, kontroli kanałów dystrybucji i ograniczeniu dostępności w e-commerce, co jest spójne z praktykami rynków Europy Zachodniej (Dion & Arnould, 2020).

Z perspektywy strategicznej, rezultaty badania wskazują na rosnącą profesjonalizację polskiego rynku dermokosmetyków klasy premium oraz potrzebę budowy złożonych systemów wsparcia dedykowanych partnerom B2B. Wysoka konkurencja rynkowa oraz coraz większa świadomość biznesowa odbiorców powodują, że skuteczność działań sprzedażowych marek luksusowych zależy od ich zdolności do integrowania elementów prestiżowych z wymierną wartością użytkową dla partnerów biznesowych. W tym kontekście konieczna jest adaptacja strategii znanych z rynków zachodnich, z równoczesnym uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań – w tym stopnia nasycenia rynku, oczekiwań edukacyjnych oraz relacji kosztów do wartości.



Uzyskane wyniki pozostają w pełnej zgodności z przyjętymi pytaniami badawczymi oraz hipotezami niniejszej pracy. Analiza potwierdziła, że kryteria wyboru marek luksusowych przez klientów instytucjonalnych obejmują przede wszystkim jakość wsparcia edukacyjnego, warunki handlowe, marżowość oraz prestiż marki, co jest spójne z odpowiedziami na pytania 1 i 2. Wyniki wskazują również, że strategia selektywnej dystrybucji – obejmująca certyfikację partnerów, kontrolę kanałów sprzedaży oraz przestrzeganie polityki cenowej – znacząco zwiększa postrzeganą wartość marki oraz lojalność partnerów B2B, co wprost potwierdza hipotezę  $H_2$  i stanowi odpowiedź na pytania 3 i 4. W odniesieniu do pytania 5, analiza dowiodła, iż skuteczność strategii marketingowych zależy od ich powiązania z realnymi narzędziami wspierającymi sprzedaż i budującymi relacje z partnerami biznesowymi. Wreszcie, pytanie 6 znalazło odzwierciedlenie w wynikach, które wykazały, że lojalność klientów B2B jest ściśle skorelowana z jakością współpracy i stopniem dopasowania oferty do specyfiki rynku lokalnego. W konsekwencji, hipoteza zerowa ( $H_0$ ) została odrzucona, a hipoteza alternatywna ( $H_1$ ) – potwierdzona w świetle uzyskanych danych.

### 3.3. Rekomendacje dla firm kosmetycznych

Na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego wśród przedstawicieli gabinetów kosmetycznych, klinik medycyny estetycznej oraz punktów sprzedaży detalicznej obsługujących segment dermokosmetyków luksusowych w Polsce, sformułowano zestaw praktycznych i strategicznych rekomendacji dla marek funkcjonujących w modelu B2B. Ich celem jest dopasowanie działań sprzedażowych i marketingowych do rzeczywistych oczekiwań i potrzeb partnerów profesjonalnych działających na rynku polskim.

Wyniki badania jednoznacznie wskazują, że kluczowymi czynnikami wpływającymi na wybór i lojalność wobec marki luksusowej są: atrakcyjna marża handlowa, intensywne szkolenia eksperckie oraz dostęp do materiałów promocyjnych. Polskie placówki przywiązują dużą wagę do przewidywalności współpracy, dostępności wsparcia merytorycznego oraz wyraźnie sformalizowanej struktury komunikacji handlowej. W związku z tym rekomenduje się, aby strategia rynkowa marek kosmetycznych uwzględniała kilka kluczowych filarów działania. Po pierwsze, marki powinny zapewniać wysoce profesjonalne wsparcie edukacyjne – zarówno w formie intensywnych szkoleń wdrożeniowych, jak i regularnych szkoleń uzupełniających, certyfikacji i dostępu do platform e-learningowych. Z perspektywy partnerów instytucjonalnych kompetencje zespołu rekomendującego produkt bezpośrednio wpływają na skuteczność sprzedaży i wizerunek marki luksusowej w oczach klienta końcowego. Po drugie, należy utrzymywać przejrzyste, korzystne i skalowalne warunki handlowe. Wysoka



marżowość współpracy, przejrzysta polityka rabatowa i system premiowania lojalności są czynnikami o istotnym znaczeniu komercyjnym, które zwiększają motywację placówek do aktywnego promowania danej marki. Po trzecie, szczególną uwagę należy poświęcić strategii selektywnej dystrybucji. Praktyka ograniczania dostępności produktów wyłącznie do certyfikowanych punktów partnerskich, egzekwowanie jednolitych standardów prezentacji oraz kontrola kanałów sprzedaży (np. ochrona przed nieautoryzowaną obecnością na platformach marketplace) budują wartość postrzeganą marki i sprzyjają długofalowej współpracy. Warto również wdrażać rozwiązania znane z rynków zachodnich, takie jak: programy ambasadorskie, wcześniejszy dostęp do premier produktowych dla partnerów B2B, systemy cyfrowego zarządzania relacjami (B2B CRM), integracja narzędzi sprzedażowych z platformami edukacyjnymi czy spersonalizowane analizy efektywności działań marketingowych.

Polski rynek, choć nadal rozwijający się, cechuje się coraz większą dojrzałością operacyjną i oczekiwaniem na realną wartość dodaną we współpracy. Marki, które potrafią wyjść poza model transakcyjny i zbudować autentyczne relacje partnerskie, mają szansę na zdobycie lojalności kluczowych punktów aplikacji i sprzedaży, a w efekcie – na uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz wzrost pozycji rynkowej w segmencie premium.

### **3.3.1. Dostosowanie strategii sprzedaży i marketingu do polskich warunków**

Polski rynek dermokosmetyków luksusowych cechuje się rosnącą profesjonalizacją oraz wyraźną orientacją na wartość dodaną w relacjach B2B. Dane empiryczne uzyskane w ramach przeprowadzonego badania wskazują, że klienci instytucjonalni – w szczególności gabinety kosmetyczne, kliniki medycyny estetycznej oraz profesjonalne punkty sprzedaży – kładą nacisk na mierzalne korzyści współpracy z marką, co wymaga dostosowania strategii sprzedażowo-marketingowych do realiów lokalnych.

Pierwszym obszarem wymagającym adaptacji jest komunikacja wartości marki, która na rynku polskim powinna być oparta na kompetencjach merytorycznych, wsparciu edukacyjnym i przewidywalności warunków współpracy. W odróżnieniu od niektórych rynków zachodnich, na których dominują strategie emocjonalne lub aspiracyjne (Kapferer & Bastien, 2020, s. 45–49), w Polsce większą wartość przypisuje się argumentom racjonalnym – takim jak potencjał sprzedażowy, marża, poziom przeszkolenia personelu czy wsparcie operacyjne.

Drugim elementem dostosowania jest rozwój polityki selektywnej dystrybucji, która uwzględnia potrzeby prestiżowej prezentacji marki przy jednoczesnym ograniczeniu



nieautoryzowanego obrotu. Polscy partnerzy handlowi oczekują jasnych i spójnych zasad współpracy, które chronią ekskluzywność oferty i wzmacniają lojalność klientów końcowych. Istotna okazuje się również polityka terytorialna – ograniczająca kanibalizację w obrębie regionów – oraz kontrola dystrybucji online, która w Polsce wymaga większego zaangażowania niż na rynkach bardziej dojrzałych (Euromonitor International, 2024).

Trzecim kluczowym obszarem jest personalizacja wsparcia sprzedażowego, z uwzględnieniem wielkości placówki, jej specjalizacji oraz profilu klienta końcowego. Respondenci badania jasno wskazywali, że „uniwersalne” pakiety marketingowe mają ograniczoną skuteczność – skuteczniejsze są rozwiązania szyte na miarę, które uwzględniają realia operacyjne danej placówki i jej potrzeby w zakresie komunikacji z klientem. Ponadto, kompetencyjność personelu pozostaje strategicznym czynnikiem sukcesu marek luksusowych w Polsce. Wsparcie w postaci certyfikowanych szkoleń, sesji warsztatowych, e-learningu czy konsultacji eksperckich jest traktowane nie tylko jako element onboardingowy, ale również jako długoterminowy filar relacji partnerskich.

W świetle wyników badań oraz specyfiki rynku krajowego, firmy kosmetyczne działające w segmencie premium powinny skoncentrować się na budowie partnerskich relacji opartych na długofalowym wsparciu operacyjnym, a nie jedynie na transakcyjnej wymianie towarowej. Polski rynek dojrzeewa w kierunku struktur bardziej wymagających, bazujących na wzajemnych zobowiązaniach, wymogu mierzalnych rezultatów oraz pełnym zaangażowaniu obu stron w proces rozwoju marki.

### **3.3.2. Najlepsze praktyki z rynków międzynarodowych**

Benchmarki pochodzące z dojrzałych rynków europejskich dostarczają cennych wskazówek dotyczących integracji strategii marketingowej i operacyjnej w sektorze dermokosmetyków luksusowych. Analiza porównawcza strategii sprzedażowo-marketingowych marek luksusowych działających na rynkach Francji, Włoch i Hiszpanii pozwala zidentyfikować szereg praktyk, które mogą stanowić punkt odniesienia dla firm operujących na rynku polskim. Kraje te, należące do europejskich liderów w sektorze kosmetyków premium, charakteryzują się wysokim stopniem dojrzałości kanałów dystrybucji, silnie zakorzenioną kulturą selektywności oraz zaawansowaną integracją działań marketingowych z budowaniem prestiżu marki (Deloitte, 2023; Bain & Company, 2024).

Jednym z najważniejszych rozwiązań stosowanych na dojrzałych rynkach jest systemowa kontrola kanałów sprzedaży i polityki cenowej, realizowana poprzez tzw. „inteligentne



zarządzanie selektywnością” (selective distribution intelligence). Przykładowo, francuskie i włoskie marki luksusowe stosują zintegrowane platformy do monitorowania ekspozycji produktów, dostępności asortymentu oraz zgodności z polityką cen rekomendowanych (Kapferer, 2021). Dzięki temu utrzymują jednolity wizerunek marki i chronią partnerów lokalnych przed presją cenową ze strony kanałów internetowych.

Kolejną godną uwagi praktyką jest włączenie klienta instytucjonalnego w procesy współkreacji – tzw. co-branding operacyjny. Włoskie marki (np. Diego Dalla Palma Professional) coraz częściej angażują partnerów B2B w tworzenie limitowanych edycji, wspólnych kampanii wizerunkowych czy dedykowanych linii produktowych dla najlepszych klinik partnerskich. Taka strategia buduje silne więzi relacyjne i podnosi lojalność wobec marki poprzez zwiększenie tożsamości wspólnego sukcesu (Accenture, 2022).

W krajach takich jak Hiszpania i Francja dużą wagę przywiązuje się również do zarządzania doświadczeniem partnera (partner experience management). Najlepsze marki tworzą rozbudowane ekosystemy wsparcia – obejmujące dostęp do platform e-learningowych, systemów CRM B2B, cyfrowych katalogów i aplikacji mobilnych, uzupełnianych cyklicznymi konsultacjami z zespołami eksperckimi. Takie podejście pozwala na bieżące reagowanie na potrzeby partnerów i wzmacnia ich zaangażowanie (McKinsey & Company, 2023).

Na uwagę zasługuje również rozbudowany system lojalnościowy B2B, oparty nie tylko na rabatach wolumenowych, lecz także na korzyściach niematerialnych – takich jak zaproszenia na prestiżowe eventy branżowe, dostęp do wiedzy eksperckiej, czy możliwość udziału w pilotażach nowych produktów. We Francji tego typu lojalnościowe systemy funkcjonują w sposób punktowy, oparty na algorytmach wartości klienta (customer lifetime value) i są uzupełnione o segmentację psychograficzną partnerów (L’Oréal Luxe, 2023).

Wreszcie, kluczowym elementem jest wizerunkowe zarządzanie marką, silnie osadzone w storytellingu, autentyczności pochodzenia, ekskluzywności składników i estetyce komunikacji wizualnej. Włoskie i francuskie marki konsekwentnie inwestują w budowanie narracji prestiżu, korzystając z narzędzi content marketingu, personalizowanej komunikacji, influencer marketingu na poziomie mikro i makro oraz angażujących kampanii omnichannel (Mintel, 2024).

Wnioski płynące z analizy rynków referencyjnych wskazują, że skuteczna strategia dla polskiego rynku powinna łączyć wysokie standardy selektywności, digitalizację obsługi partnera, innowacyjne formy lojalizacji oraz głęboko zakorzenione wartości marki.



Przeniesienie tych praktyk na grunt lokalny powinno jednak odbywać się z uwzględnieniem specyfiki struktury rynku, poziomu zaawansowania technologicznego partnerów B2B oraz realiów prawnych dotyczących dystrybucji i polityki cenowej w Polsce.

### 3.3.3. Propozycje innowacji dla polskiego rynku

Analiza wyników badań ilościowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli gabinetów kosmetycznych, klinik medycyny estetycznej oraz punktów sprzedaży detalicznej dermokosmetyków klasy premium wskazuje na wyraźne oczekiwania względem modernizacji modeli współpracy B2B. W kontekście postępującej profesjonalizacji rynku oraz wzrastającej konkurencyjności w segmencie luksusowym, pojawia się konieczność wdrażania innowacyjnych rozwiązań, które wychodzą poza standardową politykę rabatową i marketing tradycyjny. Proponowane innowacje mają na celu zwiększenie efektywności operacyjnej, pogłębienie lojalności partnerów biznesowych oraz umocnienie prestiżowego wizerunku marek kosmetycznych funkcjonujących w Polsce.

Pierwszym kierunkiem rekomendowanych innowacji jest implementacja zaawansowanych systemów zarządzania relacjami z partnerami instytucjonalnymi (B2B CRM) z funkcjonalnościami analitycznymi w czasie rzeczywistym. Nowoczesne platformy CRM dedykowane segmentowi profesjonalnemu umożliwiają automatyzację procesów sprzedaży, personalizację ofert w zależności od profilu kliniki oraz integrację z platformami edukacyjnymi i lojalnościowymi (Salesforce, 2023). Dzięki temu możliwe jest tworzenie dynamicznych segmentów klientów, optymalizacja kampanii aktywizujących oraz monitorowanie cyklu życia partnera (customer lifecycle) w odniesieniu do konkretnych KPI sprzedażowych i marketingowych (Gartner, 2022).

Drugą innowacją wartą wdrożenia jest rozwój hybrydowych modeli szkoleń opartych na tzw. mikrolearningu adaptacyjnym. W odróżnieniu od szkoleń jednorazowych, nowoczesne platformy edukacyjne oferują elastyczne ścieżki certyfikacyjne dostosowane do poziomu wiedzy personelu oraz specyfiki oferowanych produktów. W modelu tym placówki partnerskie mogą uzyskać dostęp do regularnych aktualizacji wiedzy, testów ewaluacyjnych oraz konsultacji z ekspertami w formie asynchronicznej, co znacząco podnosi poziom kompetencji zespołu rekomendującego produkty premium (Harvard Business Review, 2021). Warto także zwrócić uwagę na możliwość integracji mikrolearningu z narzędziami gamifikacyjnymi, które zwiększają zaangażowanie i retencję wiedzy wśród pracowników (PwC, 2023).



Trzecią osią innowacji powinna być digitalizacja działań lojalnościowych i motywacyjnych. Zamiast konwencjonalnych systemów rabatowych, rekomenduje się wdrożenie zautomatyzowanych programów lojalnościowych opartych na algorytmach wartości partnera (partner lifetime value), które premiuja aktywność, sprzedaż i zaangażowanie edukacyjne placówek. Przykładowo, za każde ukończone szkolenie, udział w kampanii czy przekroczenie progu zakupowego, partner może otrzymać punkty wymienne na korzyści niematerialne (np. dostęp do premier produktowych, zaproszenia na zamknięte wydarzenia branżowe, udział w testach R&D). Tego rodzaju systemy lojalnościowe funkcjonują z powodzeniem na rynkach Europy Zachodniej, wspierając długoterminową retencję partnerów oraz podnosząc wartość relacji handlowej (Accenture, 2022).

Czwartym obszarem potencjalnych innowacji jest rozwój platform komunikacyjnych umożliwiających personalizację współpracy operacyjnej. W praktyce oznacza to wdrażanie dedykowanych kokpitów partnerskich (partner portals), przez które gabinety mogą zamawiać produkty, pobierać materiały marketingowe, komunikować się z przedstawicielem handlowym oraz śledzić realizację celów kwartalnych. Takie rozwiązania zwiększają autonomię placówek i skracają czas reakcji operacyjnej, co ma szczególne znaczenie w kontekście dynamiki współczesnego rynku premium (McKinsey & Company, 2023).

Na koniec warto wspomnieć o potencjale wdrożenia narzędzi analityki predykcyjnej w kontekście zarządzania popytem i optymalizacji zaopatrzenia. Algorytmy predykcyjne pozwalają identyfikować sezonowość popytu, przewidywać potrzeby poszczególnych punktów sprzedaży i zapobiegać zarówno niedoborom, jak i nadwyżkom magazynowym. Takie rozwiązania są coraz częściej stosowane w branży kosmetycznej, szczególnie w segmencie premium, gdzie dostępność produktu w odpowiednim czasie wpływa bezpośrednio na postrzeganie marki jako ekskluzywnej i wiarygodnej (Euromonitor International, 2024).

Podsumowując, przyszłość skutecznego zarządzania sprzedażą i marketingiem dermokosmetyków luksusowych na rynku polskim wymaga odejścia od standardowych modeli współpracy na rzecz zintegrowanych, cyfrowych i zorientowanych na długofalową wartość partnerstwa. Wdrażanie innowacji opartych na analityce danych, personalizacji wsparcia i edukacji, a także systemach retencyjnych o wysokim stopniu automatyzacji, może stanowić fundament przewagi konkurencyjnej marek luksusowych w dojrzałym i coraz bardziej wymagającym otoczeniu biznesowym.



## Podsumowanie

Niniejsza praca magisterska stanowi syntezę wieloaspektowej analizy mechanizmów zarządzania sprzedażą i marketingiem dóbr luksusowych w segmencie kosmetycznym, z uwzględnieniem specyfiki polskiego rynku oraz porównania z wybranymi rynkami zagranicznymi – Francją, Włochami i Hiszpanią. Głównym celem opracowania było ukazanie, w jaki sposób marki luksusowe funkcjonujące w modelu B2B mogą skutecznie odpowiadać na potrzeby profesjonalnych partnerów biznesowych, integrując wartości prestiżowe z długoterminową strategią relacyjną i mierzalną wartością operacyjną. Przeprowadzone badanie ilościowe wśród przedstawicieli gabinetów kosmetologicznych, klinik medycyny estetycznej oraz wyspecjalizowanych punktów sprzedaży dermokosmetyków klasy premium dostarczyło materiału empirycznego, który stał się podstawą do sformułowania wniosków o charakterze strategicznym.

Analiza teoretyczna pozwoliła usystematyzować kluczowe pojęcia związane z charakterystyką dóbr luksusowych, specyfiką selektywnej dystrybucji oraz technikami marketingu ukierunkowanego na klienta profesjonalnego. Szczególną uwagę poświęcono kreowaniu wartości dodanej, roli mechanizmów lojalizacyjnych oraz synergii pomiędzy strategią wizerunkową a narzędziami wspierającymi sprzedaż. Studium rynków referencyjnych ujawniło, że w krajach o wyższym stopniu dojrzałości rynkowej modele sprzedaży i marketingu są ściśle powiązane z rozwiązaniami cyfrowymi – obejmującymi zaawansowane systemy CRM, zautomatyzowane programy lojalnościowe czy wielopoziomą personalizację doświadczenia partnera biznesowego (Bain & Company, 2024; McKinsey & Company, 2023). Wyniki badań empirycznych potwierdziły, iż w percepcji polskich partnerów B2B kluczowe znaczenie ma komplementarne wsparcie obejmujące edukację, transparentne warunki współpracy oraz wysokiej jakości materiały marketingowe. Selektywność dystrybucji została zidentyfikowana jako istotny czynnik budowania przewagi konkurencyjnej – zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i symbolicznym. Respondenci wyrażali preferencję dla marek, które równoważą działania wizerunkowe z mierzalnymi korzyściami, takimi jak certyfikowane szkolenia, analizy efektywności sprzedaży czy dostosowane strategie ekspozycji. Porównanie z praktykami rynków zagranicznych ujawniło natomiast wyższy stopień integracji narzędzi cyfrowych, automatyzacji procesów i zaawansowanego zarządzania doświadczeniem partnera, co stanowi punkt odniesienia dla rozwoju krajowych modeli biznesowych (Euromonitor International, 2024; Accenture, 2022).



Z przeprowadzonych analiz wynikają wnioski o charakterze strategicznym, które można ująć w pięciu kluczowych kierunkach. Priorytetowym zadaniem jest rozbudowa systemów wartości dodanej w relacjach B2B, obejmujących transfer wiedzy, wspólne planowanie celów oraz długoterminowe wsparcie kompetencyjne. Kolejnym elementem jest wdrażanie zintegrowanych platform CRM oraz narzędzi analitycznych, które pozwalają na precyzyjne monitorowanie efektywności współpracy. Adaptacja najlepszych praktyk z rynków dojrzałych powinna być osadzona w realiach polskich – z uwzględnieniem poziomu digitalizacji partnerów, struktury kanałów sprzedaży oraz stopnia nasycenia rynku. Równolegle niezbędne jest przeprowadzenie pogłębionej segmentacji partnerów w oparciu o ich potencjał rozwojowy, profil klienta końcowego i wolumen sprzedaży, co umożliwi precyzyjne dopasowanie strategii wsparcia. Wreszcie, strategiczne zarządzanie selektywnością – obejmujące kontrolę kanałów, terytorialność oraz spójność wizerunkową – powinno być traktowane jako narzędzie podnoszące prestiż marki i minimalizujące ryzyko kanibalizacji sprzedaży (Kapferer & Bastien, 2020).

W kontekście dalszych badań rekomenduje się rozszerzenie analiz o metody jakościowe, takie jak indywidualne wywiady pogłębione z właścicielami klinik oraz menedżerami marek premium, które pozwoliłyby na uchwycenie subtelnych aspektów relacji biznesowych. Warto również objąć badaniem kolejne rynki, w tym Niemcy oraz Stany Zjednoczone, a także ocenić wpływ strategii omnichannel na lojalność partnerów B2B. Szczególnie interesującym obszarem byłoby określenie wskaźników efektywności programów edukacyjnych i lojalnościowych w kontekście wartości partnera w czasie (partner lifetime value) oraz analiza zwrotu z inwestycji w innowacje cyfrowe, takie jak mikrolearning, automatyzacja procesów sprzedażowych czy interaktywne kokpity analityczne (Salesforce, 2023; Gartner, 2022).

Podsumowując, skuteczne zarządzanie sprzedażą i marketingiem w segmencie luksusowych dermokosmetyków wymaga redefinicji tradycyjnych modeli transakcyjnych na rzecz strategii partnerskich, osadzonych w realiach cyfryzacji i zarządzania wiedzą. Polska, mimo relatywnie niższego stopnia dojrzałości rynkowej w porównaniu z Europą Zachodnią, dysponuje znacznym potencjałem adaptacyjnym i rozwojowym, który – przy odpowiednio zaplanowanym wsparciu strategicznym – może zapewnić jej pełnoprawne miejsce w europejskim ekosystemie marek premium.



## Bibliografia

1. Accenture. (2022). *Unlocking Growth Through B2B Loyalty Programs*. <https://www.accenture.com>
2. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press.
3. Babbie, E. R. (2020). *The Practice of Social Research* (15th ed.). Cengage Learning.
4. Bain & Company. (2021). *Luxury Goods Worldwide Market Study*. <https://www.bain.com>
5. Bain & Company. (2022). *Luxury Goods Worldwide Market Study*. <https://www.bain.com>
6. Bain & Company. (2023). *Luxury Goods Worldwide Market Study*. [https://www.bain.com/globalassets/noindex/2023/bain\\_htagamma\\_luxury\\_study\\_2023.pdf](https://www.bain.com/globalassets/noindex/2023/bain_htagamma_luxury_study_2023.pdf)
7. Bain & Company. (2024). *Luxury Goods Worldwide Market Study*. <https://www.bain.com>
8. Batat, W. (2019). *Experiential Marketing: Consumer Behavior, Customer Experience and the 7Es*. Routledge.
9. Berry, C. J. (2020). *The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge University Press.
10. Beverland, M. (2020). *Brand Management: Co-creating Meaningful Brands*. SAGE Publications.
11. Boston Consulting Group. (2021). *True-Luxury Global Consumer Insight*. <https://www.bcg.com>
12. Bryman, A. (2021). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
13. Bryman, A., & Bell, E. (2022). *Business Research Methods* (6th ed.). Oxford University Press.
14. Chevalier, M., & Gutsatz, M. (2020). *Luxury Retail Management: How the World's Top Brands Provide Quality Product & Service Support*. Wiley.
15. Cosmetics Italia. (2023). *Rapporto Annuale sull'Industria Cosmetica Italiana*. <https://www.cosmeticaitalia.it>
16. D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F., & Tonellato, M. (2023). *The State of Fashion & Luxury 2023*. Bain & Company.
17. Deloitte. (2020). *Global Powers of Luxury Goods 2020*. <https://www2.deloitte.com>



18. Deloitte. (2021). *Global Powers of Luxury Goods 2021*. <https://www2.deloitte.com>
19. Deloitte. (2022). *Global Powers of Luxury Goods 2022*. <https://www2.deloitte.com>
20. Deloitte. (2023). *Global Powers of Luxury Goods 2023*. <https://www2.deloitte.com>
21. Dion, D., & Arnould, E. J. (2020). The luxury brand as an assemblage of cultural meanings. *Journal of Consumer Research*, 47(2), 271–290. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucaa003>
22. Euromonitor International. (2022). *Luxury Cosmetics Market Report*. <https://www.euromonitor.com>
23. Euromonitor International. (2023). *Luxury Goods in Western Europe*. <https://www.euromonitor.com>
24. Euromonitor International. (2024). *Beauty and Personal Care in Western Europe*. <https://www.euromonitor.com>
25. European Commission. (2022). *EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles*. <https://ec.europa.eu>
26. European Commission. (2022). *Guidelines on Vertical Restraints (2022/C 248/01)*. <https://eur-lex.europa.eu>
27. FEBEA – Fédération des Entreprises de la Beauté. (2023). *Les chiffres clés de la cosmétique française*. <https://www.febea.fr>
28. Gartner. (2022). *Magic Quadrant for CRM Lead Management*. <https://www.gartner.com>
29. Hair, J. F., Page, M. J., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of Business Research Methods* (4th ed.). Routledge.
30. Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. (2009). The impact of luxury goods on perceived status and well-being. *Journal of Marketing Research*, 46(2), 232–245. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.2.232>
31. Hoffmann, J., & Coste-Manière, I. (2012). *Luxury Strategy in Action*. Palgrave Macmillan.
32. Johnson, R. (2022). Artificial intelligence in skincare and personalization. *Journal of Cosmetic Science*, 45(3), 210–225.
33. *Journal of Clinical and Aesthetic Dermatology*. (2021). Comparative evaluation of retinoid activity in skincare formulations, 14(7), 15–23.
34. Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2020). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (2nd ed.). Kogan Page.



35. Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2021). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (3rd ed.). Kogan Page.
36. Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2025). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (3rd ed.). Kogan Page.
37. Kapferer, J.-N., & Valette-Florence, P. (2019). How self-identity drives luxury consumption. *Journal of Business Research*, 102, 270–279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.023>
38. Kapferer, J.-N., & Valette-Florence, P. (2022). Beyond rarity: The paths of luxury desire. *Journal of Business Research*, 141, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.062>
39. Kapferer, J.-N., & Valette-Florence, P. (2022). Meaningful luxury: Heritage, prestige and elite status. *Journal of Business Research*, 144, 121–132. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.004>
40. Kastanakis, M. N., & Balabanis, G. (2012). Between the mass and the class: Antecedents of the “bandwagon” luxury consumption behavior. *Journal of Business Research*, 65(10), 1399–1407. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.005>
41. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
42. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th global ed.). Pearson.
43. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management* (4th ed.). Pearson Education.
44. L'Oréal. (2023). *Annual Report 2023*. <https://www.loreal-finance.com>
45. Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2019). *Marketing Research: An Applied Orientation* (7th ed.). Pearson.
46. McKinsey & Company. (2022). *The State of Fashion: Beauty 2023*. <https://www.mckinsey.com>
47. McKinsey & Company. (2023). *The Future of B2B Sales: The New Model*. <https://www.mckinsey.com>
48. McKinsey & Company. (2024). *The Future of Personalization in Luxury Beauty*. <https://www.mckinsey.com>
49. Moore, C. M., & Birtwistle, G. (2021). The nature of parenting advantages in luxury fashion retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102399. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102399>
50. Moore, C. M., & Doherty, A. M. (2022). *Luxury Fashion Retail Management* (2nd ed.). Wiley.



51. Nueno, J. L., & Quelch, J. A. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, 41(6), 61–68. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(98\)90023-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(98)90023-4)
52. Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Palgrave Macmillan.
53. Okonkwo, U. (2010). *Luxury Online: Styles, Systems, Strategies*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230248335>
54. Piotrowicz, A. (2021). *Zrównoważony rozwój w przemyśle kosmetycznym: wyzwania i strategie*. Wydawnictwo PWN.
55. PMR Market Experts. (2024). *Handel detaliczny artykułami kosmetycznymi w Polsce 2024*. <https://mypmr.pro>
56. PMR Market Experts. (2025). *Polish Cosmetics Market 2025: Analysis and Forecasts*. <https://mypmr.pro>
57. PwC. (2023). *Upskilling Hopes and Fears Survey*. <https://www.pwc.com>
58. Rzepa, T., & Urbanek, D. (2022). *Estetyka i medycyna – nowe kierunki rozwoju*. Warszawa: PZWL.
59. Salesforce. (2023). *State of Sales Report*. <https://www.salesforce.com>
60. Stanpa – Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. (2023). *Informe del Mercado Cosmético en España*. <https://www.stanpa.com>
61. Statista. (2023). *AI and Skin Diagnostics in the Luxury Skincare Market*. <https://www.statista.com>
62. Statista. (2023). *Consumer Insights: Premium Beauty in Poland*. <https://www.statista.com>
63. Statista. (2023). *Export and E-commerce Trends in Cosmetics Industry*. <https://www.statista.com>
64. Statista. (2023). *Influencer Marketing in the Luxury Cosmetics Industry*. <https://www.statista.com>
65. Statista. (2023). *Luxury Cosmetics Market Growth*. <https://www.statista.com>
66. Statista. (2023). *Polish Consumer Preferences in Premium Skincare*. <https://www.statista.com>
67. Statista. (2023). *Premium Cosmetics Distribution Channels in Poland*. <https://www.statista.com>
68. Statista. (2023). *Premium Cosmetics in Poland – Market Value and Forecasts*. <https://www.statista.com>



69. Stępień, B. (2019). *Wartość luksusu. Perspektywa konsumentów i przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
70. Turunen, L. L. M., & Leipämaa-Leskinen, H. (2020). Consuming luxury through digital channels. *Journal of Business Research*, 117, 567–576. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.009>
71. UOKiK – Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. (2023). *Cenniki sugerowane a ceny odsprzedaży. Komentarz prawny*. <https://uokik.gov.pl>
72. Valette-Florence, P., & Roux, E. (2022). The polysystemic nature of luxury perception. *Journal of Product & Brand Management*, 31(4), 552–566. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2021-3586>
73. Vigneron, F., & Johnson, L. W. (1999). A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior. *Journal of Business Research*, 42(2), 127–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00170-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00170-0)
74. Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2007). Measuring consumers' luxury value perception: A cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2007(7), 1–21.
75. WiseEuropa. (2025). *Report on the State of the Cosmetics Industry in Poland*. <https://kosmetyczni.pl/wp-content/uploads/2025/01/Report-on-the-State-of-the-Cosmetic-Industry-in-Poland.pdf>
76. Witek-Hajduk, M. K. (Ed.). (2023). *Zarządzanie silną marką*. Wydawnictwo Nieoczywiste.



## Spis tabel

<b>Tabela 1</b>	<i>Rodzaj prowadzonej działalności przez respondentów (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)</i> .....	94
<b>Tabela 2</b>	<i>Kraj prowadzenia działalności placówki (n = 140)</i> .....	96
<b>Tabela 3</b>	<i>Liczba lat działalności placówki (n = 140)</i> .....	97
<b>Tabela 4</b>	<i>Liczba zatrudnionych pracowników w placówce (n = 140)</i> .....	98
<b>Tabela 5</b>	<i>Zakres działalności placówki (n = 140)</i> .....	100
<b>Tabela 6</b>	<i>Średnia liczba obsługiwanych klientów miesięcznie w placówce (n = 140)</i> .....	101
<b>Tabela 7</b>	<i>Status oferty luksusowych marek kosmetycznych i zabiegowych (n = 140)</i> .....	102
<b>Tabela 8</b>	<i>Marki dermokosmetyczne obecne w ofercie respondentów (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)</i> .....	104
<b>Tabela 9</b>	<i>Kryteria wyboru marek luksusowych przez respondentów (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)</i> .....	106
<b>Tabela 10</b>	<i>Liczba dostawców współpracujących z placówką (n = 140)</i> .....	108
<b>Tabela 11</b>	<i>Kluczowe kryteria wyboru dostawcy luksusowych kosmetyków (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)</i> .....	109
<b>Tabela 12</b>	<i>Ocena poziomu zgody z poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi preferencji klientów i czynników wpływających na sprzedaż (n = 140)</i> .....	111
<b>Tabela 13</b>	<i>Realizowane działania marketingowe i ich ocena skuteczności (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)</i> .....	113
<b>Tabela 14</b>	<i>Ocena skuteczności działań marketingowych w pozyskiwaniu klientów (n = 140)</i> .....	115
<b>Tabela 15</b>	<i>Kanały sprzedaży generujące najwyższy obrót produktami luksusowymi (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)</i> .....	116
<b>Tabela 16</b>	<i>Stopień wdrożenia działań personalizujących ofertę kosmetyczną (n = 140)</i>	117
<b>Tabela 17</b>	<i>Stosowanie systemów CRM i automatyzacji w sprzedaży kosmetyków premium (n = 140)</i> .....	119
<b>Tabela 18</b>	<i>Różnice w preferencjach klientów na rynku polskim i zagranicznym (n = 140)</i> .....	120
<b>Tabela 19</b>	<i>Bariery we wdrażaniu produktów premium w Polsce (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)</i> .....	121
<b>Tabela 20</b>	<i>Postrzeganie kosmetyków premium przez polskich konsumentów – aspekt luksusu i funkcjonalności</i> .....	123



<b>Tabela 21</b>	<i>Największe wyzwania w sprzedaży i promocji produktów luksusowych w Polsce</i>	124
<b>Tabela 22</b>	<i>Zainteresowanie rozwinięciem współpracy z zagranicznymi markami luksusowymi</i>	126
<b>Tabela 23</b>	<i>Otwartość placówek na udział w programach partnerskich marek premium</i>	127
<b>Tabela 24</b>	<i>Postrzegany próg cenowy dla uznania zabiegów za luksusowe (premium) w zależności od rodzaju zabiegu (N = 140)</i>	128
<b>Tabela 25</b>	<i>Czynniki definiujące luksus w kosmetologii i medycynie estetycznej (n = 140, odpowiedzi wielokrotne)</i>	129
<b>Tabela 26</b>	<i>Ocena poziomu świadomości konsumentkiej wśród klientów placówek oferujących luksusowe kosmetyki</i>	131
<b>Tabela 27</b>	<i>Procentowy udział produktów i usług luksusowych w przychodach placówek...</i>	132
<b>Tabela 28</b>	<i>Poziom otwartości na różne formy współpracy z markami luksusowymi</i>	134
<b>Tabela 29</b>	<i>Warunki rozważenia współpracy z nową marką luksusową</i>	135
<b>Tabela 30</b>	<i>Najistotniejsze formy wsparcia ze strony nowej marki luksusowej</i>	137



## Spis rysunków

<b>Rysunek 1</b>	<i>Liczba wskazań dla poszczególnych rodzajów działalności gospodarcze.....</i>	95
<b>Rysunek 2</b>	<i>Rozkład odpowiedzi według kraju prowadzenia działalności. ....</i>	96
<b>Rysunek 3</b>	<i>Rozkład odpowiedzi według liczby lat prowadzenia działalności. ....</i>	97
<b>Rysunek 4</b>	<i>Rozkład odpowiedzi według liczby zatrudnionych pracowników.....</i>	99
<b>Rysunek 5</b>	<i>Rozkład odpowiedzi według zakresu działalności placówki .....</i>	100
<b>Rysunek 6</b>	<i>Rozkład odpowiedzi według średniej liczby obsługiwanych klientów miesięcznie .....</i>	101
<b>Rysunek 7</b>	<i>Rozkład odpowiedzi dotyczących obecności marek luksusowych w ofercie placówek .....</i>	103
<b>Rysunek 8</b>	<i>Współpraca respondentów z markami dermokosmetycznymi klasy premium (wielokrotny wybór).....</i>	105
<b>Rysunek 9</b>	<i>Najczęstsze kryteria wyboru marek luksusowych przez placówki B2B.....</i>	107
<b>Rysunek 10</b>	<i>Liczba dostawców kosmetyków premium współpracujących z placówką B2B</i>	108
<b>Rysunek 11</b>	<i>Najczęściej wskazywane kryteria wyboru dostawcy przez placówki B2B.....</i>	110
<b>Rysunek 12</b>	<i>Rozkład ocen zgody ze stwierdzeniami dotyczącymi oczekiwań klientów i znaczenia wsparcia marketingowego.....</i>	112
<b>Rysunek 13</b>	<i>Realizowane działania marketingowe oraz ich subiektywna skuteczność według respondentów .....</i>	114
<b>Rysunek 14</b>	<i>Ocena skuteczności działań marketingowych w pozyskiwaniu klientów.....</i>	115
<b>Rysunek 15</b>	<i>Kanały sprzedaży generujące najwyższy obrót produktami luksusowymi ..</i>	116
<b>Rysunek 16</b>	<i>Stopień wdrożenia działań personalizujących ofertę kosmetyczną .....</i>	118
<b>Rysunek 17</b>	<i>Stosowanie systemów CRM lub automatyzacji w sprzedaży usług i produktów premium .....</i>	119
<b>Rysunek 18</b>	<i>Różnice w preferencjach klientów w Polsce i za granicą.....</i>	120
<b>Rysunek 19</b>	<i>Główne bariery we wdrażaniu produktów premium na rynku polskim.....</i>	122
<b>Rysunek 20</b>	<i>Postrzeganie kosmetyków premium – luksus vs. funkcjonalność.....</i>	123
<b>Rysunek 21</b>	<i>Największe wyzwania w promocji produktów luksusowych w Polsce.....</i>	125
<b>Rysunek 22</b>	<i>Zainteresowanie współpracą z nowymi zagranicznymi markami luksusowymi. ....</i>	126
<b>Rysunek 23</b>	<i>Deklarowana otwartość na udział w programach partnerskich (szkoleniowych, ambasadorskich, marketingowych) oferowanych przez marki premium.....</i>	127



<b>Rysunek 24</b>	<i>Rozkład odpowiedzi dotyczących progu cenowego dla zabiegów postrzeganych jako luksusowe.....</i>	<i>128</i>
<b>Rysunek 25</b>	<i>Czynniki najtrafniej definiujące produkt lub usługę jako luksusową w branży kosmetycznej i estetycznej – wyniki badania własnego (N = 140) .....</i>	<i>130</i>
<b>Rysunek 26</b>	<i>Poziom świadomości klientów w zakresie luksusowych produktów kosmetycznych.....</i>	<i>131</i>
<b>Rysunek 27</b>	<i>Procentowy udział produktów i usług luksusowych w przychodach placówek... ..</i>	<i>133</i>
<b>Rysunek 28</b>	<i>Struktura odpowiedzi: gotowości do współpracy z markami premium .....</i>	<i>134</i>
<b>Rysunek 29</b>	<i>Najważniejsze kryteria wyboru nowej marki luksusowej .....</i>	<i>136</i>
<b>Rysunek 30</b>	<i>Preferowane formy wsparcia w relacji placówka–producent .....</i>	<i>137</i>

## Aneksy

### Aneks 1. Kwestionariusz ankiety zastosowanej w badaniu ilościowym.

**Tytuł badania: Zarządzanie sprzedażą i marketingiem dóbr luksusowych w branży kosmetycznej – analiza porównawcza strategii stosowanych na rynku polskim i wybranych rynkach międzynarodowych.**

*Ankieta skierowana jest do przedstawicieli gabinetów kosmetycznych, klinik medycyny estetycznej oraz specjalistycznych punktów sprzedaży dermokosmetyków klasy premium. Udział w badaniu jest anonimowy. Dane będą wykorzystane wyłącznie do celów naukowych w ramach pracy magisterskiej.*

#### I. PROFIL PLACÓWKI I RYNEK DZIAŁANIA

1. **Rodzaj prowadzonej działalności (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź):**

- Gabinet kosmetyczny
- Klinika medycyny estetycznej
- SPA & Wellness
- Drogeria/lokalny punkt sprzedaży kosmetyków premium
- Inne (proszę podać): \_\_\_\_\_

2. **Kraj prowadzenia działalności:**

- Polska
- Francja
- Hiszpania
- Włochy
- Inny kraj (proszę podać): \_\_\_\_\_

3. **Liczba lat działalności:**

- < 1 roku
- 1–3 lata
- 4–7 lat
- 8–15 lat
- powyżej 15 lat

4. **Liczba zatrudnionych pracowników (etat + współpracownicy):**

- 1–3
- 4–10
- 11–20
- >20

5. **Zakres działalności:**

- Wyłącznie lokalny
- Regionalny
- Ogólnokrajowy
- Międzynarodowy (np. eksport, filie za granicą)

6. **Średnia liczba obsługiwanych klientów miesięcznie:**

- poniżej 50
- 51–150
- 151–300
- 300–400
- 400–500
- powyżej 500



## II. PRODUKTY I MARKI PREMIUM W OFERCIE

### 7. Czy oferują Państwo profesjonalne/luksusowe marki kosmetyczne i zabiegowe klasy premium?

- Tak, na stałe    Częściowo / sezonowo    Nie, ale planujemy wprowadzenie    Nie

### 8. Z jakimi markami współpracujecie obecnie? (można zaznaczyć wiele)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Biologique Recherche | <input type="checkbox"/> Obagi                 |
| <input type="checkbox"/> Valmont              | <input type="checkbox"/> Dr. Barbara Sturm     |
| <input type="checkbox"/> Mesoestetic          | <input type="checkbox"/> Forlle'd              |
| <input type="checkbox"/> Universkin           | <input type="checkbox"/> Intraceuticals        |
| <input type="checkbox"/> Environ              | <input type="checkbox"/> Klapp                 |
| <input type="checkbox"/> Skinceuticals        | <input type="checkbox"/> Sesderma              |
| <input type="checkbox"/> Medik8               | <input type="checkbox"/> Germaine de Capuccini |
| <input type="checkbox"/> ZO Skin Health       | <input type="checkbox"/> Guinot                |
| <input type="checkbox"/> Dermalogica          | <input type="checkbox"/> Babor                 |

Inne marki lokalne/niszowe (proszę wymienić): \_\_\_\_\_

### 9. Na jakiej podstawie dokonano wyboru tych marek? (maks. 3 odpowiedzi)

- Reputacja i obecność na rynku międzynarodowym  
 Dowody naukowe / badania kliniczne  
 Składniki aktywne i innowacyjne technologie  
 Programy szkoleniowe i certyfikacyjne  
 Ekskluzywność dystrybucji (niska dostępność rynkowa)  
 Wizerunek marki (design, prestiż, luksus)  
 Opieka posprzedażowa i dostępność konsultantów  
 Elastyczne warunki handlowe (marże, płatności, MOQ)

### 10. Ilu dostawców kosmetyków premium współpracuje z Państwa placówką w sposób ciągły?

- 1                       2-3                       4-5                       Powyżej 5

### 11. Jakie są kluczowe kryteria wyboru dostawcy luksusowych kosmetyków?

(proszę zaznaczyć maksymalnie 3 najważniejsze)

- Renoma i prestiż marki  
 Potwierdzona skuteczność i badania kliniczne  
 Innowacyjność receptur i technologii  
 Warunki handlowe (marże, rabaty, terminy płatności)  
 Dostępność szkoleń i certyfikacji  
 Kompleksowe wsparcie marketingowe i materiały POS  
 Możliwość personalizacji i segmentacji oferty  
 Dostępność produktów na rynku lokalnym  
 Czas i niezawodność dostaw



**12. W jakim stopniu zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami?**  
(Skala: 1 – Zdecydowanie nie zgadzam się, 5 – Zdecydowanie się zgadzam)

<b>Stwierdzenie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Klienci oczekują wyłącznie znanych marek luksusowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Renoma producenta wpływa na postrzeganie placówki jako prestiżowej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Klienci zwracają uwagę na certyfikaty jakości i składniki aktywne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Wsparcie marketingowe od producenta znacząco wpływa na sprzedaż	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Działania digital marketingowe (np. social media, kampanie online) są bardziej efektywne niż reklama tradycyjna (w prasie branżowej, lokalne katalogi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Klienci oczekują personalizacji zabiegów i rekomendacji kosmetyków	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**III. STRATEGIE MARKETINGOWE I OBSŁUGA SPRZEDAŻY**

**13. Jakie działania marketingowe są obecnie realizowane w Państwa placówce w celu promocji luksusowych marek i usług oraz które z nich uznają Państwo za szczególnie skuteczne? (zaznacz wszystkie, które mają zastosowanie)**

<b>Działanie marketingowe</b>	<b>Realizowane we współpracy z marką</b>	<b>Realizowane samodzielnie</b>	<b>Oceniane jako skuteczne</b>
Kampanie w social media (Instagram, Facebook, TikTok)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventy tematyczne (VIP Days, prezentacje, dni otwarte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programy lojalnościowe / system poleceń	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail marketing / newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Współpraca z influencerami / ambasadorami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materiały promocyjne POS i digital (katalogi, roll-upy, video)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Artykuły sponsorowane, blog ekspercki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szkolenia sprzedażowe i zabiegowe dla personelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie?): _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Czy oceniacie Państwo te działania jako skuteczne w pozyskiwaniu klientów?**

- Tak – zdecydowanie  
 Raczej tak  
 Raczej nie  
 Nie  
 Trudno powiedzieć

**15. Które kanały sprzedaży generują największy obrót produktami luksusowymi?**

(maks. 2 odpowiedzi)

- Sprzedaż w gabinecie bezpośrednio po zabiegu  
 Sprzedaż online prowadzona przez placówkę  
 Sprzedaż przez portale producenta (z prowizją)  
 Sprzedaż hybrydowa (telekonsultacje + dostawa)  
 Inne (proszę podać): \_\_\_\_\_



16. **Czy prowadzą Państwo działania personalizujące ofertę kosmetyczną dla klienta (analiza skóry, dobór produktów na podstawie AI, itd.)?**

- Tak, w pełnym zakresie
- Częściowo
- Nie, ale planujemy
- Nie i nie planujemy

17. **Czy korzystają Państwo z systemów CRM lub automatyzacji (np. do obsługi klientów, historii zakupów, personalizacji ofert) w sprzedaży kosmetyków i usług premium?**

- Tak
- Nie
- Planujemy wdrożenie

#### IV. OBSERWACJE RYNKOWE I POTRZEBY

18. **Jeśli Państwa placówka prowadzi działalność zarówno w Polsce, jak i za granicą – czy zauważają Państwo istotne różnice w preferencjach klientów na tych rynkach? (np. oczekiwania dotyczące marek, cen, jakości usług)**

- Tak, różnice są wyraźne i wpływają na strategię działania
- Tak, ale są umiarkowane i nie wymagają odrębnych działań
- Nie, klienci mają bardzo podobne oczekiwania
- Nie zauważamy różnic
- Nie dotyczy / placówka nie działa za granicą

19. **Jakie są największe bariery we wdrażaniu produktów premium w Polsce? (3 odpowiedzi)**

- Niska świadomość klientów końcowych
- Bariery cenowe
- Brak dostępnych szkoleń produktowych
- Niska rozpoznawalność marek w Polsce
- Niska dostępność reprezentantów/ekspertów marek
- Ograniczone wsparcie marketingowe
- Konkurencja ze strony marek masowych imitujących luksus

20. **Czy według Państwa polscy konsumenci postrzegają kosmetyki premium jako produkty luksusowe czy bardziej funkcjonalne?**

- Głównie luksusowe
- Głównie funkcjonalne
- Równorzędnie
- Trudno powiedzieć

#### V. MARKETING I KOMUNIKACJA

21. **Jakie są największe wyzwania w sprzedaży i promocji produktów luksusowych w Polsce?**

- Ograniczona siła nabywcza konsumentów
- Niska świadomość marek luksusowych
- Wysokie koszty marketingu
- Trudność w odróżnieniu produktów luksusowych od masowych
- Inne (proszę podać): \_\_\_\_\_



## VI. PERSPEKTYWY ROZWOJU I WSPÓŁPRACY

22. Czy Państwa placówka jest zainteresowana rozwinięciem współpracy z nowymi markami luksusowymi z rynków zagranicznych (np. francuskich, włoskich, hiszpańskich)?

- Tak  
 Nie  
 Tylko przy odpowiednich warunkach

23. Czy są Państwo otwarci na udział w programach partnerskich (szkoleniowych, ambasadorskich, marketingowych) oferowanych przez marki premium?

- Tak  
 Nie  
 Zależy od oferty

24. Proszę o wskazanie orientacyjnego przedziału cenowego, od którego – według Państwa – w placówce rozpoczynają się zabiegi uznawane za luksusowe (premium):

*(Proszę zaznaczyć jeden przedział cenowy dla każdego rodzaju zabiegu. Ceny mogą być podane w złotych lub euro – w zależności od rynku.)*

Rodzaj zabiegu	Poniżej 300 zł (75 €)	300–500 zł (75–120 €)	500–800 zł (120–200 €)	800–1200 zł (200–300 €)	1200–2000 zł (300–500 €)	Powyżej 2000 zł (500 €)
Twarz – pielęgnacja klasyczna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twarz – Hi-Tech (HIFU, RF, mezoterapia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ciało – pielęgnacja klasyczna (masaż, rytuał)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ciało – Hi-Tech (endermologia, kriolipoliza)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Które z poniższych czynników – według Państwa – najtrafniej definiują usługę lub produkt jako luksusowy w kontekście kosmetologii i medycyny estetycznej?

*(maksymalnie 4 odp.)*

- Wysoka cena usługi lub produktu  
 Prestiż i doświadczenie personelu  
 Renoma i wizerunek marki kosmetycznej  
 Innowacyjne technologie i metody zabiegowe  
 Ekskluzywność miejsca (design, lokalizacja, prywatność)  
 Personalizacja usług i indywidualna opieka nad klientem  
 Rzadkość i niedostępność produktów lub procedur  
 Dziedzictwo lub historia marki (tradycja, pochodzenie)  
 Inne (proszę podać): \_\_\_\_\_



26. **Jak oceniają Państwo świadomość konsumencką dotyczącą luksusowych produktów kosmetycznych wśród swoich klientów?**

- Bardzo wysoką – klienci pytają o marki, składy, certyfikaty
- Umiarkowaną – reagują głównie na sugestię personelu
- Niską – kierują się ceną lub promocją
- Zróżnicowaną – zależnie od segmentu klientów

27. **Proszę o oszacowanie, jaki procent całkowitych przychodów Państwa placówki pochodzi z produktów oraz usług zaliczanych do segmentu luksusowego (premium).**  
(Proszę zaznaczyć jeden przedział procentowy dla każdej kategorii)

<b>Przedział procentowy</b>	<b>Produkty luksusowe (kosmetyki, dermokosmetyki)</b>	<b>Usługi / zabiegi luksusowe (premium)</b>
mniej niż 10%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10–30%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31–50%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51–70%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
powyżej 70%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. **Czy byliby Państwo otwarci na:**

Proszę o zaznaczenie poziomu otwartości w odniesieniu do każdej z poniższych form współpracy.

<b>Forma współpracy</b>	<b>Tak</b>	<b>Raczej tak</b>	<b>Raczej nie</b>	<b>Nie</b>
Udział w zamkniętych programach ambasadorskich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekskluzywną dystrybucję marek zagranicznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testowanie nowych produktów (early access)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tworzenie treści marketingowych we współpracy z producentem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. **Jakie warunki musiałaby spełniać nowa marka luksusowa, aby Państwo rozważyli jej wprowadzenie do swojej oferty?** (Proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi)

- Silna obecność na rynkach zagranicznych
- Wysokie marże handlowe i elastyczne warunki współpracy
- Certyfikaty jakości, badania kliniczne lub wyniki testów
- Unikalna technologia lub innowacyjna receptura
- Dostępność intensywnych szkoleń i certyfikacji
- Wsparcie marketingowe i materiały promocyjne
- Programy lojalnościowe / partnerstwa dla placówek
- Ograniczona dostępność (ekskluzywna dystrybucja)
- Możliwość personalizacji produktów lub zabiegów
- Inne (proszę podać): \_\_\_\_\_



30. **Jakie formy wsparcia byłyby dla Państwa najistotniejsze we współpracy z nową marką?** (maks. 3 odpowiedzi)

- Intensywne szkolenia
- Dostęp do materiałów promocyjnych
- Wysoka marża handlowa
- Promocje produktowe
- Regularne konsultacje z przedstawicielem
- Działania wspólne z influencerami
- Inne (proszę podać): \_\_\_\_\_



## Aneks 2. Raporty branżowe i inne źródła

Nr	Pełny tytuł raportu / dokumentu	Instytucja wydająca	Rok
1	<i>Global Luxury Spending to Land Near €1.5 Trillion in 2024, Remaining Relatively Flat as Consumers Prioritize Experiences Over Products</i>	Bain & Company / Altagamma	2024
2	<i>Luxury Confronts Slowdown Amid Economic Headwinds and Market Disruptions While Industry Resilience and Strong Fundamentals Underpin Future Prospects</i>	Bain & Company	2025
3	<i>Luxury Goods in Poland: Country Report – Market Size, Forecast, Trends and Competitive Landscape</i>	Euromonitor International	2024
4	<i>Beauty and Personal Care in Poland: Market Overview and Strategic Insights for 2024–2029</i>	Euromonitor International	2024
5	<i>The Luxury Market Is Experiencing a Significant Slowdown As Gen Z Consumers Splurge on Fragrances, Travel and Experiences</i>	Business Insider / Vogue Business (Bain)	2025
6	<i>Luxury Brands Ease Off on Price Rises as Shoppers Push Back on Expensive Purchases and Inflationary Pressures Mount</i>	Financial Times / Bain & Company	2025

