Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

Studijní program: Aplikovaná informatika

Obor: Informační systémy a technologie

Diplomant: **Bc. Václav Štrupl**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ondřej Raška**

Oponent diplomové práce: **Ing. Jan Tichý**

Podnikání v oblasti internetového poradenství

školní rok 2010/2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal.

V Praze dne

……

podpis

Abstrakt

Tato práce se zabývá oblastí internetového poradenství, tedy oborem, od jehož vzniku ještě neuplynulo ani deset let. Internetovým poradenstvím je myšleno odvětví zahrnující online propagaci, konzultace k technické kvalitě a použitelnosti webových stránek, měření a optimalizaci jejich obchodní výkonnosti. Nejedná se tedy o poradenství z jiných oblastí (sociální, zdravotní, ekonomické) pouze využívající jako formu komunikace internet, byť se i pro tuto činnost používá stejné označení.

Cílem práce je definovat obor poradenství v oblasti tvorby a propagace webových stránek, a zmapovat ho nejen z odborného, ale také z podnikatelského a ekonomického hlediska. Praktická případová studie v druhé části vychází z individuálních rozhovorů s klíčovými zaměstnanci společnosti H1.cz s.r.o. a také z mé vlastní více než pětileté praxe při provozování této firmy, která byla jedním z prvních českých subjektů podnikajících v tomto odvětví. Při jejím založení, rozvoji a nakonec i prodeji jsem z pozice majitele načerpal jak teoretické znalosti odborného aspektu poradenství a realizace konzultačních služeb, tak praktické zkušenosti s provozem firmy jako takové. Tato zkušenost mi v kontextu studia informačních technologií na škole s ekonomickým zaměřením připadá pro závěrečnou práci příhodná.

Text jsem rozdělil do následujících částí:

- **Definice internetového poradenství jako oboru.** Cílem této části je teoreticky zmapovat oblast internetového poradenství z odborného hlediska a popsat jednotlivé specializace a dílčí činnosti, ze kterých se skládá. Jedná se o první takto komplexní popis daného oboru v českém jazyce.
- **Specifika poradenství jako podnikatelské činnosti.** Tato kapitola stručně popisuje poradenskou činnost jako typ podnikání a její specifika odlišující ji od ostatních odvětví.
- **Případová studie společnosti H1.cz.** Třetí část mapuje jednotlivé činnosti v podniku (management, marketing, obchod, finance atd.) zaměřeném právě na internetové poradenství. Věnuje se také otázce založení a prodeje společnosti, jakožto neoddělitelné součásti podnikání.

Po přečtení práce by si měl čtenář udělat nejen zevrubný přehled v oblasti tvorby a propagace internetových stránek, ale také v provozování firmy v tomto novém odvětví. Na dané téma zatím neexistuje žádný ucelený zdroj, a tato práce by se proto mohla stát východiskem pro každého, kdo uvažuje o podnikání, v němž hraje internet stěžejní roli.

Klíčová slova

internetový marketing, poradenství, podnikání, webové stránky

Abstract

This dissertation is focused on internet consultancy, which is a branch younger than ten years. By internet consultancy we mean the area covering online promotion, consultations in the field of technical quality and usability of web pages, measuring and optimization of their commercial performance. Thus we do not mean the consultancy in other fields (e.g. social, health, economic) just using the internet as its form of communication, even though the same name is used for this activity, as well.

The goal of this dissertation is to define the branch of consultancy in the field of creation and promotion of web pages and map it from technical, entrepreneurial and economical point of view. The case-study in the second part is based on the individual interviews with the key employees and on my more than five years long praxis with running the company H1.cz s.r.o., which was one of the first Czech companies running a business in this area. Its foundation, development and finally also sale provided me as a founder with both theoretical knowledge of the technical aspect of consultancy and realization of services and practical experience with running a company itself. In connection with my studies of information technologies at the university with economical focus I consider this experience very favorable for this dissertation.

I have divided the text into following parts:

- **Definition of the internet consultancy as a branch.** The goal of this part is to theoretically map the area of internet consultancy from the technical point of view and to describe the particular specializations and tasks that it consists of.
- **Specialties of consulting as a type of an entrepreneurial activity.** This chapter briefly describes the consulting work as a type of business and its specificity comparing to other areas.
- **Case-study of the company H1.cz.** The third part maps the particular activities in a company (management, marketing, sales, finance etc.) focused on internet consultancy. It also addresses the question of foundation and sale of the company as an inseparable part of entrepreneurship.

By reading this dissertation one should obtain a detailed overview in the area of creation and promotion of web pages as well as in running a business in this young and dynamic branch. There is no complex source in the market related to this topic and so I hope this dissertation could become a starting point for everyone considering foundation of his own company in the internet field.

Keywords

Internet marketing, consultancy, business, web sites

Obsah

Abstrakt 3
Abstract 4
Obsah 5
1. Úvod 6
2. Definice internetového poradenství jako oboru 7
2.1 Subjekty na trhu 7
2.2 Definice výkonnostního marketingu 8
2.3 Kvalita webu 10
2.4 Propagace 17
2.5 Měření, analýza výsledků a testování 29
2.6 Shrnutí 38
3. Specifika poradenství jako podnikatelské činnosti 39
3.1 Definice poradenství 39
3.2 Odbornost a její garance 39
3.3 Vysoce individuální přístup 40
3.4 Omezená škálovatelnost 40
3.5 Lidé jako klíč k úspěchu 41
3.6 Práce se znalostmi 42
3.7 Nezávislost a význam dobrého jména 42
3.8 Exkluzivita 43
3.9 Shrnutí 43
4. Případová studie společnosti H1.cz 44
4.1 O společnosti H1.cz s.r.o. 44
4.2 Založení společnosti 44
4.3 Lidé 47
4.4 Management 50
4.5 Služby 51
4.6 Konkurenční výhody 54
4.7 Marketing 56
4.8 Obchod 60
4.9 Finance a účetnictví 62
4.10 Právní aspekty 68
4.11 Informační systémy a technologie 70
4.12 Prodej společnosti 75
4.13 Shrnutí 79
5. Závěr 80
6. Seznam použité literatury 81
7. Terminologický slovník 84

1. Úvod

Internetové poradenství je mladý obor, který se téměř každým dnem mění a vyvíjí. Jeho počátky lze vystopovat okolo roku 2000, ale i přes tuto krátkou historii na sebe za posledních deset let nabalil velké množství dílčích činností a specializací. Protože k tomuto tématu neexistuje žádná komplexní a zároveň aktuální literatura, rozhodl jsem se využít svou více než sedmiletou zkušenost z praxe a vytyčil si za cíl obor jako takový uceleně definovat a detailně popsat, čím se zabývá.

Kromě teoretické definice oboru, navazující na mou bakalářskou práci s názvem *Komplexní analýza webových stránek* a vycházející z dostupné literatury doplněné o mnoho vlastních praktických poznatků a zkušeností, jsem se však rozhodl zajít dál a na teoretickém základu postavit také praktickou ukázku ekonomické aktivity v tomto technologicko-marketingovém oboru. Případová studie společnosti H1.cz proto ukazuje, jak funguje reálná firma podnikající ve zkoumaném oboru a jak lze teoretické znalosti využít pro vlastní podnikání.

Právě tato praktická část má za cíl demonstrovat, jak je možné využít teoretické znalosti pro založení vlastní firmy a podnikání v rychle se vyvíjejícím prostředí internetu. Vzhledem ke značné averzi Čechů a především českých studentů k vlastnímu podnikání věřím, že by tato práce mohla některé čtenáře inspirovat a ukázat jim, že cesta k vlastnímu podnikání není tak komplikovaná, jak by se mohlo na první pohled zdát.

Práce je tedy určena především zájemcům o podnikání a internet, přičemž klade důraz na popis internetového marketingu a aspekty úspěšného webu, jimž se internetové poradenství věnuje. Jako student informatického oboru na ekonomické univerzitě považuji toto propojení technologií, marketingu a ekonomických znalostí za ideální kombinaci a příležitost pro mnoho dalších studentů v dalším kariérním směřování.

Práce vychází z velkého množství vlastních znalostí a zkušeností, přičemž úvodní dvě kapitoly jsou doplněny o četné odkazy na užitečné zdroje a autority v oboru, kterým doporučuji věnovat pozornost, pokud se chce čtenář v této oblasti dále vzdělávat. I závěrečná praktická část zaměřená na podnikání se snaží nejen ukázat příklad jedné konkrétní společnosti, ale získané poznatky zobecnit a uvést je ve formě, v jaké je čtenáři budou schopni vztáhnout i na jiné podnikatelské záměry.

2. Definice internetového poradenství jako oboru

Internetovým poradenstvím pro účely této práce označuji poradenství v oblasti tvorby a propagace webových stránek. Spadá sem tedy jak technická část práce blízká oboru IT, která řeší technickou kvalitu webu, jeho rychlost, podobu uživatelského rozhraní a další aspekty relativně blízké vytváření webových nebo i běžných desktopových aplikací, tak propagace, která vychází z principů klasického marketingu a internet využívá jako jeden z marketingových kanálů. Zároveň je v uvedené definici stěžejní slovo „poradenství“, které označuje činnost konzultační povahy a výkonnou složku práce (jako je programování, kódování apod.) tedy nechává stranou.

2.1 Subjekty na trhu

Abychom obor internetového poradenství dokázali vymezit v existujícím tržním prostředí, bude vhodné vyjmenovat překryvy internetové poradenské firmy s ostatními typy společností působícími v jejím sousedství. Patří mezi ně především:

2.1.1 Web developerské společnosti

Většina web developerských společností začíná jako malý tým specializovaný na tvorbu webových stránek. Nalezneme tu profese jako grafik, kodér (HTML, CSS), programátor (nejčastěji PHP či .NET) a od určité velikosti také projektový manažer, návrhář uživatelského rozhraní či specialista na konkrétní technologie (Flash, JavaScript apod.). Hlavním posláním web developerských společností je fyzicky vytvářet webové stránky a aplikace.

Když však tyto firmy vyrostou do větších rozměrů a dostanou se k zajímavým zakázkám a klientům, často si uvědomí, že by jim mohly nabídnout i služby nad rámec tvorby webu. Kromě stále ještě relativně příbuzných činností jako je projektový návrh, měření webu a analýza jeho návštěvnosti či testování použitelnosti pak často poradenským firmám konkurují v oblasti propagace a nabízejí služby jako je optimalizace pro vyhledávače či realizace PPC kampaní.

Web developerská společnost je ale obvykle také partnerem poradenské firmy, protože teoretická doporučení a návrhy webů pro klienty realizuje a volí pro ně nejvhodnější technická řešení.

2.1.2 Mediální agentury

Mediální agentury komplexně plánují reklamní kampaně, nakupují reklamní čas a prostor v médiích a obvykle realizují vlastní výzkumy a monitoring trhu. Jejich činnost vychází z marketingové strategie a začíná obvykle přípravou strategie mediální, ve které se určený rozpočet rozděluje mezi jednotlivé media typy (televize, rozhlas, tisk, internet) [Páv, 2010a]. Právě v nákupu reklamy na internetu se jejich činnost překrývá s působením specializovaných poradenských firem.

Hlavní rozdíl v současném způsobu práce těchto dvou subjektů spočívá v tom, že zatímco mediální agentury obvykle pracují s velkým rozpočtem určeným nejen pro internet a pokrývajícím často celoroční reklamní působení klienta, specializované poradenské firmy se většinou zaměřují na menší kampaně, díky působení výhradně na internetu jsou schopné lépe měřit a vyhodnocovat návratnost realizovaných investic a často do propagace zapojují větší množství odborné práce než pouze „plánované utrácení“. I to je důvod, proč se někdy objevují pochybnosti nad smysluplností další existence mediálních agentur jakožto (zbytných) prostředníků mezi inzerující firmou a médiem [Páv, 2010b]. Právě komplexní přístup a kombinace více media typů je ale hlavním argumentem, proč by budoucnost mediálních agentur neměla být tak černá.

Pro detailní přehled subjektů na mediálním trhu doporučuji prostudovat článek *Mediální trh a subjekty* od Jana Páva [Páv, 2010c].

2.1.3 Reklamní agentury

Reklamní, nebo také „kreativní“, agentury se v minulosti specializovaly na vymýšlení reklamních kampaní a vytváření jejich podkladů. Typickým produktem reklamních agentur tak byly billboardy, televizní a rozhlasové spoty či novinové inzeráty. S rozvojem internetu a digitálních médií obecně tyto agentury logicky vycítily příležitost rozšířit své pole působnosti, a proto se značná část z nich pustila do tvorby elektronických kreativních výtvorů.

Od tvorby bannerů a interaktivních animací se v současné době posouvají k vytváření virálních videí, microsites[1] a komplexnějších kampaní například v sociálních médiích, které se samy o sobě stávají zdrojem propagace. A právě tento způsob propagace a vytváření webových projektů je prostorem, kde se klasické reklamní agentury a často také nově vzniklé tzv. interaktivní agentury potkávají se specializovanými poradenskými firmami. I přes občasné a spíše drobné konkurenční překryvy se však tyto dva druhy firem spíše doplňují a vhodně nastavená spolupráce, která kloubí přednosti obou typů firem, nakonec může vést k nejlepším výsledkům.

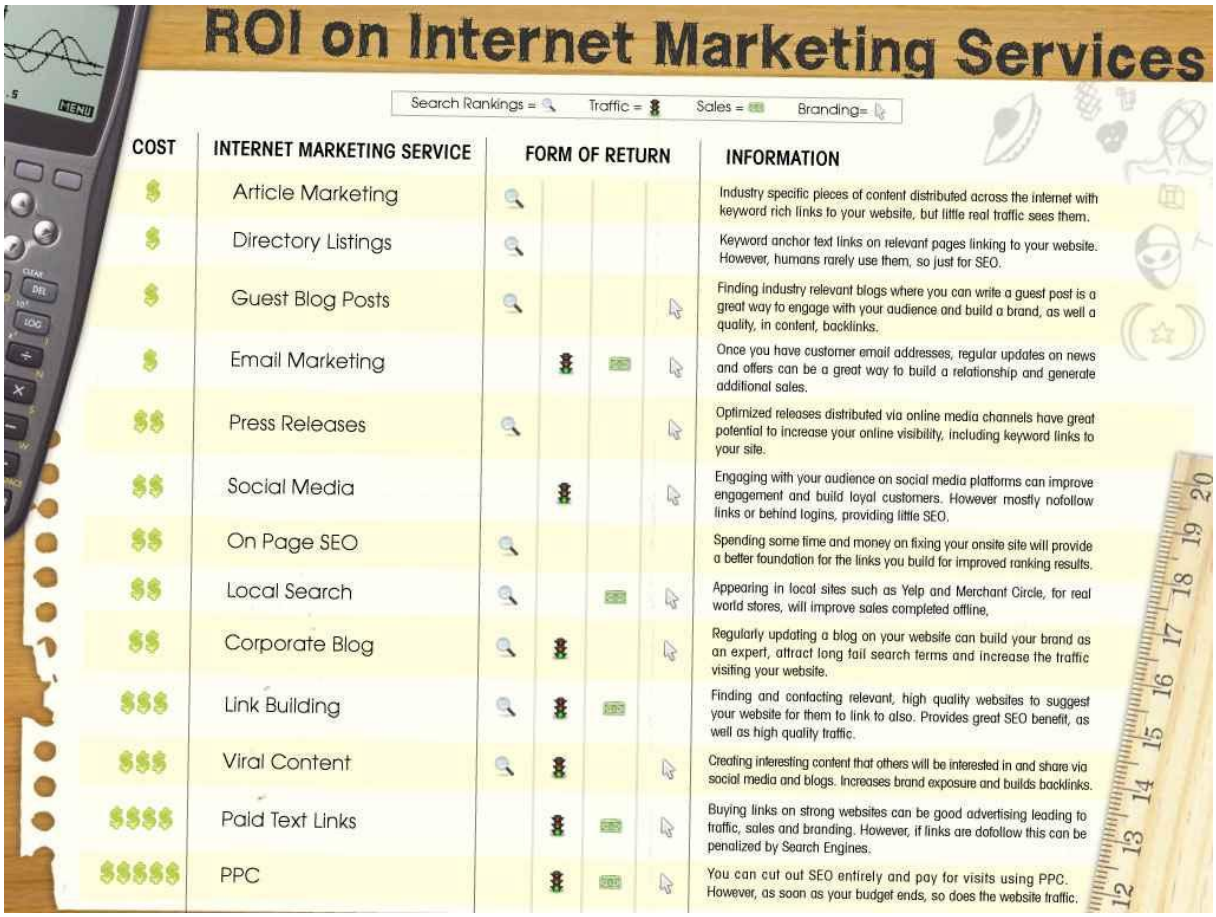
2.2 Definice výkonnostního marketingu

Protože se následující dvě části této práce (kapitola 3 a 4) věnují konkrétní společnosti podnikající v internetovém poradenství, pro přesné vykreslení jejího působení bychom ještě měli znát pojem „výkonnostní marketing“. To je právě činnost, která definuje hlavní oblast působnosti nejen společnosti H1.cz, ale také většiny dalších internetových poradenských společností. Podstatou výkonnostního marketingu, jakožto podmnožiny internetového marketingu, je fakt, že volí takové

[1] Specializovaná webová stránka menšího rozsahu, vytvořená obvykle za účelem propagace jednoho konkrétního produktu, služby či kampaně. Microsite často bývá designově atraktivní a jejím cílem je, aby její odkaz lidé v co možná nejvyšší míře spontánně šířili mezi sebou.

nástroje, u nichž se předpokládá měřitelná a prokazatelná návratnost investice. Zjednodušeně řečeno, každá koruna investovaná do výkonnostního marketingu by se měla vrátit nebo ještě lépe přinést maximální možnou hodnotu v podobě dodatečného výnosu.

Pokud tedy chceme mluvit o trhu výkonnostního internetového marketingu, musíme se zaměřit na takové marketingové nástroje, u nichž můžeme návratnost předem odhadnout a průběžně vyhodnocovat. Obvykle tu k sobě vztahujeme veličiny jako počet zobrazení, počet prokliků (odpovídající počtu návštěvníků přivedených na cílovou stránku), počet konverzí a konverzní poměr. Další klíčové ukazatele jsou už obchodního charakteru a patří mezi ně průměrná hodnota objednávky, průměrná marže či celková hodnota zákazníka v průběhu jeho celého životního cyklu (anglicky *customer lifetime value*).



Obrázek 1: Služby internetového marketingu a forma jejich návratnosti v rámci výkonnostního pohledu. [Zdroj: Hendricks, 2010]

Právě výkonnostní marketing bývá obvykle doménou specializovaných poradenských firem, které dokáží ve svých znalostně náročných oborech jít dostatečně do hloubky a využívat marketingové nástroje tak, aby dosáhly maximálního měřitelného výnosu pro zákazníka. Zároveň je tento přístup možný v podstatě pouze na internetu, protože žádné jiné médium nelze tak dobře změřit a vyhodnotit u něj návratnost vložených prostředků.

Nyní pojďme přejít od obecného vymezení trhu internetového poradenství ke konkrétním oblastem, které do činnosti poradenských společností spadají. Rozdělil jsem je do tří hlavních okruhů, jimiž jsou kvalita webu, propagace a měření a analýza výsledků.

2.3 Kvalita webu

Kvalita webu je první velkou oblastí, které se internetové poradenské firmy věnují, a právě ona je asi nejtechničtější složkou této práce. Jak už zaznělo, dalšími velkými skupinami činností jsou propagace pomocí nástrojů internetového marketingu a také měření a vyhodnocování výsledků kampaní i úspěšnosti webů samotných. Nejprve si ale pojďme poodkrýt jednotlivé aspekty kvalitních webových stránek.

2.3.1 Technická kvalita webu a přístupnost

Technickou kvalitou webu se míní kvalita jeho realizace pomocí použitých technologií (programovací a kódovací jazyk, kaskádové styly atd.), ale také to, jakým způsobem se technická realizace projevuje směrem k uživateli. Kromě syntaxe programovacího a kódovacího jazyka (detailní popis této oblasti už spadá nad rámec této práce) sem tedy řadíme i sémantiku zdrojového kódu, podobu uživatelského rozhraní a použité technologie a techniky obecně. Všechny tyto faktory mají vliv nejen na uživatelský prožitek (anglicky *user experience*) při používání webu, ale také na jeho přístupnost pro hendikepované uživatele či lidi používající pro zobrazení webu nestandardní prostředky.

Jak říká definice Davida Špinara, autora knihy *Tvoříme přístupné webové stránky* a spoluzakladatele H1.cz, „přístupná webová stránka je použitelná pro každého uživatele Internetu, a to nezávisle na jeho postižení, schopnostech, znalostech, zkušenostech či zobrazovacích možnostech“ [Špinar, 2004, str. 12]. Právě tato jedna věta shrnuje všechny hlavní principy přístupného webu. Z těch vyplývá, že přístupný web není důležitý jen pro postižené uživatele, což bývá jeho častá, avšak chybná interpretace, ale jedná se o ideální stav, který zajišťuje všeobecnou dostupnost informací na webu všem uživatelům internetu, kteří o ně mají zájem.

Z pohledu technické kvality a přístupnosti webu internetová poradenská společnost poskytuje klientům služby především v podobě jednorázových analýz a auditů. Jejím úkolem obvykle bývá zkontrolovat práci dodavatele (web developera) a zpracovat tak jakousi formální prověrku a případně tento audit doplnit také o doporučení, jak nalezené nedostatky napravit.

V tomto ohledu je obor přístupnosti webu odlišný od všech ostatních dále zmíněných v této práci, protože se neřídí pouze nepsanými pravidly, zkušenostmi a heuristikami, ale existuje pro něj i právní rámec, který v případě některých státních institucí dokonce přístupnost webových stránek vyžaduje.[2]

[2] Kompletní pravidla přístupnosti jsou dostupná na adrese www.pravidla-pristupnosti.cz.

Stojí za zmínku, že právě poradenská společnost H1.cz se na základě výběrového řízení stala autorem nejnovější verze pravidel přístupnosti pro weby státní správy a ověření jejich dodržování tak především v době vzniku těchto pravidel bylo jednou z jejích klíčových služeb.

2.3.2 Použitelnost a uživatelská přívětivost

Dobře použitelný web je takový, na kterém se člověku snadno a bez velkých překážek podaří vykonat to, proč na něj přišel. Použitelnost je tedy obor, jehož cílem je vytvořit či přizpůsobit webové stránky tak, aby se uživatelům dobře používaly. Lidé by se na nich měli rychle orientovat, vykonání požadovaných činností by pro ně mělo být snadné a také by se při této aktivitě měli vyhnout chybám a zásadním zklamáním. Často se všechny tyto vlastnosti shrnují do fráze *„nenuťte uživatele přemýšlet,“* která kromě jiného dala jméno jedné z nejznámějších knih o použitelnosti od Steva Kruga [Krug, 2003].

Použitelné stránky jsou přizpůsobené cílové skupině webu a jejím specifikům, snadno se používají i s méně obvyklým technickým vybavením (čímž použitelnost zasahuje do výše popsaného oboru přístupnosti), rychle se načítají a nekladou uživateli do cesty překážky v podobě neobvyklých technických nároků. Použitelnost jako obor zároveň zasahuje téměř do všech oblastí souvisejících s webovými stránkami – nároky na dobrou použitelnost musí splňovat grafický design webu, jeho informační architektura, texty i obsah obecně.

V rámci poradenských služeb je použitelnost jedním z nejžádanějších oborů současnosti. Klasickými službami v této oblasti jsou jednak jednorázové analýzy založené na heuristických pravidlech a expertních znalostech (viz následující odstavec) a uživatelská testování (testování webu podle předem připravených scénářů na reálných uživatelích), ale především samotný návrh nového a vylepšování stávajícího webu jakožto samostatný produkt. Tímto návrhem přitom není myšleno vytváření grafiky nebo kódování, ale čistě konzultační činnost spočívající v popisu cílů webu a jeho cílových skupin, definici struktury webu a popsání funkcionality a rozvržení jeho jednotlivých stránek. Klasickým výstupem této práce je popisný text a také tzv. *wireframes* (česky *drátěné modely*), což je grafické znázornění rozmístění jednotlivých prvků na stránce.

Pravidla použitelnosti

Vytváření použitelného webu je vždy velice specifický proces, při kterém záleží na konkrétním obsahu webu, jeho poslání a cílové skupině uživatelů. Přesto se na základě statistik, testů a zkušeností expertů v průběhu času vytvořila sada základních principů a pravidel, která říkají, jak by měl použitelný web vypadat a jakým způsobem by měly být realizovány jeho jednotlivé funkce. Pro tyto principy se často používá označení heuristiky.

Jejich základ položil již na začátku 90. let minulého století uznávaný odborník na použitelnost Jakob Nielsen (viz například Nielsenův článek *Ten Usability Heuristic* [Nielsen, 1994] a jeho detailněji

rozpracovaná podoba od Johna Wooda *Usability Heuristics Explained* [Wood, 2004]), na kterého později navázali mnozí další autoři. Při analyzování webů ve společnosti H1.cz také používáme seznam zhruba 250 pravidel použitelnosti rozdělený do několika tematických skupin. Tento seznam vznikl zčásti na základě prací Jakoba Nielsena a částečně na základě našich vlastních výzkumů a zahrnuje následující oblasti:

- Layout (rozvržení stránky)
- Rozměry stránky
- Přehlednost informací
- Členění a srozumitelnost textu
- Typografie
- Odkazy
- Navigace
- Vyhledávání
- Tisk
- URL adresy
- Formuláře
- Úvodní stránka
- Objednávkový proces
- Prevence chyb
- Nápověda
- Kontaktní údaje
- Data a časy
- Grafika a animace
- Prvky uživatelského rozhraní
- Rychlost odezvy

Publikování seznamu v kompletní podobě pro účely této práce bohužel není možné. V každém případě je alespoň z vymezení okruhů patrné, že pravidla použitelnosti pokrývají téměř všechny složky fungování webu – od jeho rozvržení, přes grafické ztvárnění konkrétních prvků, až po technickou realizaci.

Dopady dobře použitelného webu

Abychom ještě lépe pochopili podstatu zařazení použitelnosti do oblasti internetového poradenství, považuji za užitečné zmínit, co lze díky dobré použitelnosti webu získat. Pozorovat můžeme především následující přínosy:

- **Více konverzí** – konverzí je přitom obecně myšleno splnění cíle, se kterým uživatelé na web přicházejí. Nejčastěji bývá tímto cílem nákup, může to být ale také například registrace, přihlášení k odběru novinek e-mailem nebo nalezení a zhlédnutí konkrétní stránky. Lepší použitelnost webu a vyšší počet konverzí jdou téměř vždy ruku v ruce.

- **Méně chyb a nespokojených uživatelů** – prevence chyb a pomoc uživatelům, pokud se dostanou do nesnází, je jedním ze základních poslání použitelnosti. Dobře použitelný web tedy vede k vyšší celkové spokojenosti uživatelů.

- **Vyšší opakovaná návštěvnost –** pokud se web lidem dobře používá, rádi se na něj budou vracet. V případě elektronického obchodu to téměř automaticky znamená zvýšení prodejů a vyšší loajalitu zákazníků.

- **Zvýšení důvěryhodnosti a posílení firemní image** – snadná orientace uživatelů na webu vede k posílení jejich důvěry směrem k provozovateli webu a tím i posílení jeho značky.

Je patrné, že všechny tyto výsledky přitom výborně zapadají do mozaiky složené z kvalitního webu a důsledně na výkon orientované propagace. Dobře použitelný web totiž téměř automaticky znamená lepší konverzní poměr a tedy vyšší výtěžnost přivedené návštěvnosti. Daná firma si pak může dovolit platit za každého přivedeného návštěvníka více, a tudíž obvykle dosáhne vyšší návštěvnosti, případně těží z vyššího zisku u stávajícího objemu návštěvnosti. Právě toto úzké propojení vedlo k vyčlenění internetového poradenství zaměřeného na výkonnost webu jako samostatného tržního segmentu.

2.3.3 Obchodní účinnost a konverzní schopnosti webu

Obchodní účinnost webu můžeme definovat jako její schopnost přesvědčit návštěvníka ke splnění cíle, se kterým na danou webovou stránku přišel. Základním předpokladem obchodní účinnosti je samozřejmě podmínka, aby web realizaci konverze vůbec umožňoval, a teprve na této vlastnosti lze stavit samotnou podporu konvertibility obchodními prostředky. Většina komerčních webů se pochopitelně snaží o testování a optimalizaci obchodní účinnosti, přičemž pro toto snažení se zažil pojem optimalizace konverzních schopností webu (anglicky C*onversion Rate Optimization – CRO*).

Z pohledu služeb internetové poradenské společnosti stojí obchodní účinnost přesně na rozmezí mezi laděním technických faktorů webu a marketingem. To, zda uživatelé z webu neodejdou s prázdnou, ale naopak naplní svůj zamýšlený cíl, totiž ovlivňují jak čistě technické faktory (přístupnost webu, rychlost načítání stránek apod.), tak také jeho marketingové náležitosti (kvalita textů, prezentace konkurenčních výhod, snadnost realizace konverze atd.).

Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících konverzní schopnosti webu je již dříve zmíněná dobrá použitelnost, která představuje spíše nutný než postačující základ, na kterém lze obchodně úspěšný web postavit.



Obrázek 2: Přístupnost a použitelnost jako podmnožiny (a podmínky) obchodní účinnosti webu. [Zdroj: Snížek, 2010, str. 11]

Faktory ovlivňující obchodní účinnost webu

Pojďme si nyní představit faktory, které mají vliv na schopnost webu přeměnit návštěvníka v zákazníka, a jenž představují základní kostru při poskytování poradenských služeb v této oblasti. Většina těchto faktorů podporuje jak důvěryhodnost webu, tak jeho schopnost přesvědčit zákazníka, že právě tady je vhodné splnit svůj cíl (tj. realizovat konverzi).

Grafický design

Originální grafické řešení bezprostředně ovlivňuje první dojem návštěvníků z webu, který se později jen těžko překonává. Kvalitní grafiku lze proto považovat za nutnou podmínku důvěryhodnosti webu.

Volba domény

Zvolená doména by měla být intuitivní, dobře zapamatovatelná a měla by odpovídat názvu firmy provozujíc í web.

Přizpůsobení webu cílovým skupinám

Pokud má web několik silně odlišných cílových skupin s rozdílnými potřebami, měl by toto členění reflektovat a nabízet každé z nich vlastní obsah, nástroje, kontakty atp.

Podchycení potřeb současných i potenciálních zákazníků

Aby web dobře plnil své cíle, musí uspokojovat nové i stávající zákazníky. Protože jejich potřeby jsou často značně odlišné, je třeba s nimi zacházet opatrně a nezapomenout ani na jednu skupinu.

Texty a obsah na webu

Základním předpokladem kvalitních textů na webu je jejich gramatická a stylistická správnost, nejdůležitější je ale samozřejmě jejich obsah. Ten zahrnuje jednak informační hodnotu obsaženou v textu, ale také ilustrační obrázky a fotografie, odkazy a další náležitosti. Této problematice se samostatně věnuje jedna z následujících kapitol.

Šíře kontaktních možností a rychlost reakce

I když tento bod přímo nesouvisí s kvalitou webu, má na jeho úspěšnost zásadní vliv. Právě široké kontaktní možnosti lze totiž považovat za výraznou konkurenční výhodu. To však platí pouze v případě, kdy provozovatel webu dostojí závazku vzniklého jejich zpřístupněním uživatelům. Pokud tedy na webu například uvádíme formulář pro on-line technickou podporu, ICQ nebo číslo na Skype, musíme zařídit, aby na takto položené dotazy skutečně někdo reagoval. To samé ale platí samozřejmě i pro reakční dobu e-mailem nebo pro klasické telefonní číslo.

Akce a novinky

Aktuální datované informace, kam patří typicky sekce akce/novinky/aktuality, mají bezprostřední vliv na důvěryhodnost webu, protože podávají důkaz o tom, jak často je web aktualizovaný. Je nasnadě, že webové stránky s více než rok starou poslední „aktualitou“ dávají návštěvníkům najevo, že se o ně nikdo příliš nestará, a tudíž ani ostatní uvedené informace nemusí být již aktuální.

Reference

V mnoha oborech jsou reference tím nejdůležitějším, podle čeho si zákazníci vybírají svého dodavatele. Právě proto by tato sekce na webu neměla chybět. Místo pouhého seznamu referenčních firem je vhodné uvést také konkrétní popis spolupráce, uvést kontaktní osobu a případně také fotografie či další doplňující materiály.

Ohlasy klientů

Ohlasy a vyjádření klientů (často se pro ně používá anglický výraz *testimonials)* dávají webu osobní nádech, a pokud jsou autentické, mohou mít na rozhodování potenciálních zákazníků stěžejní vliv. Ohlasy by měly být vždy pravé, doplněné o kontaktní informace a ideálně také fotografii člověka, jehož vyjádření na webu uvádíme.

Ohlasy médií

Pokud se o firmě zmiňují důvěryhodná média, je to důkazem, že se jedná o skutečný subjekt s vybudovanou pozicí na trhu. To má na rozhodování lidí pozitivní vliv, samozřejmě za předpokladu, že jsou tyto zmínky pozitivní.

Newsletter

Newsletter, nebo také e-mailový zpravodaj, je jedním ze základních nástrojů pro udržení kontaktu se stávajícími zákazníky. Funkční newsletter s pravidelnou periodicitou je proto důkazem, že firmě na jejích zákaznících záleží a že s nimi komunikuje.

Další obsah podporující důvěryhodnost

Existuje ještě mnoho konkrétních příkladů obsahu, které mají vliv na přesvědčivost a důvěryhodnost webu, ty jsou ale často specifické pro konkrétní odvětví či poslání webu. Jako příklad jmenujme alespoň fotografie kamenných provozoven, fotografie zaměstnanců či managementu firmy nebo zveřejnění získaných certifikátů a ocenění.

O těchto a dalších faktorech ovlivňujících důvěryhodnost webu pojednávají také články Davida Špinara *Osm kroků k důvěryhodnějšímu webu* [Špinar, 2007] a Martina Snížka *Tajemství důvěryhodného webu* [Snížek, 2005], ze kterých jsem při psaní této kapitoly čerpal.

2.3.4 Kvalita textů a webového obsahu

Texty jakožto nedílnou součást webu by bylo možné zahrnout pod kapitolu o obchodní účinnosti. Protože je však považuji za velmi důležitou součást internetového poradenství jako celku, rozhodl jsem se pro ně vyčlenit zvláštní kapitolu. S texty se totiž v rámci tohoto odvětví nesetkáváme pouze na webu, významné jsou ale také v oblasti jeho propagace v podobě textových inzerátů, zápisů v katalozích nebo v rámci online PR. Právě z toho důvodu lze na profesionálního pisatele textů pro web (tzv. *web copywriter*) narazit v každé větší internetové poradenské firmě. Tento člověk se obvykle podílí na psaní všech výše uvedených textových formátů, a právě protože jsou texty tak důležité, zkušenější klienti jsou schopni tuto práci vysoce ocenit.

Když se vrátíme k webu, je důležité si uvědomit, že kvalitu jeho stránek neovlivňují pouze texty jako takové, ale veškerý obsah, který je na nich dostupný. Do něj spadají ilustrační obrázky a diagramy, ikony či fotky, ale také vizuální prezentace textů zahrnující fonty, barvy a další náležitosti formátování. Zároveň je textový obsah důležitý z pohledu optimalizace pro vyhledávače, protože klíčová slova v textech obsažená ovlivňují pozice webu ve výsledcích vyhledávání a obecně skutečnost, zda je web vůbec nalezitelný. Je tedy patrné, že copywriterská profese je na internetu velmi důležitá. Tito lidé v poradenských firmách kromě samotného psaní často vytvářejí též analýzy obsahu webu, analýzy klíčových slov a realizují další služby, které s webovým obsahem souvisejí.

Detailní popis náležitostí kvalitního a přesvědčivého webového textu již spadá mimo rozsah této práce, ale pro další studium mohu doporučit dvě uznávané knihy z této oblasti – *Persuasive Online Copywriting* od bratří Eisenbergových [Eisenberg, 2002] a dále *Net Words* od Nicka Usborna [Usborn, 2002].

2.4 Propagace

Kvalita webu popsaná v předchozí kapitole a jeho propagace fungují jako spojené nádoby. Ať je web sebekvalitnější, bez promyšlené propagace na něj nepřijde dostatek návštěvníků, a tudíž se jeho obchodní potenciál mine účinkem. Na druhou stranu můžeme na web přivést závratný počet lidí, ale pokud je technicky špatně zpracovaný, nepoužitelný a nepřístupný, je jen malá naděje, že se z návštěvníků stanou zákazníci. A i pokud ano, jen těžko si odnesou příjemný zážitek, který je v budoucnu přiměje k výběru stejného poskytovatele služeb.

Právě z výše popsaného důvodu se naprostá většina internetových poradenských společností věnuje oběma aspektům – kvalitě webu i jeho propagaci – a často k nim (podobně jako H1.cz) přidává i třetí, kterým je důsledné měření, analýza a optimalizace dosahovaných výsledků na webu samotném i mimo něj. V této kapitole se zaměříme na nejčastější nástroje internetového marketingu, přičemž hlavní pozornost budeme věnovat těm, které mají za cíl dosáhnout měřitelných výsledků. Už výše jsem uvedl, že tento způsob marketingu se souhrnně označuje jako výkonnostní a je typický právě pro internetové prostředí.

2.4.1 Usnadňování nalezitelnosti

Nalezitelnost je v češtině nepříliš rozšířený pojem používaný pro označení snadnosti objevit a lokalizovat určitý objekt. (Pro širší definici a komplexní pojednání o nalezitelnosti doporučuji knihu *Ambient Findability* od *Petera Morvilla* [Morville, 2005]). V našem případě máme objektem na mysli webovou stránku, popřípadě nějakou konkrétní informaci, která se na ní nachází. Nalezitelnost lze usnadnit na vlastním webu jako takovém (vhodným navigačním mechanismem, kvalitním interním vyhledáváním atp.), ale asi ještě důležitější je nalezitelnost webové stránky samotné.



Obrázek 3: V otázce nalezitelnosti se potkávají atributy kvalitního webu a propagace. Pro dobře nalezitelný web je potřeba obojí. [Zdroj: Sparkdog, 2008]

K tomuto účelu slouží nástroje internetového marketingu, jež cílí na místa, kde uživatelé přirozeně informace vyhledávají. Stěžejní jsou tedy především nejrůznější typy internetových vyhledávačů:

1. **Klasické fulltextové vyhledávače.** Tento nejobvyklejší typ vyhledávačů funguje na principu indexování stránek a ukládání jejich obsahu do databáze, kterou následně vyhledávač prohledává. Výsledky vrací na základě relevance stránky ve vztahu k položenému dotazu. Do této skupiny se řadí všechny nejznámější mezinárodní vyhledávače, jako jsou Google.com či Bing.com nebo nejznámější český vyhledávač na portálu Seznam.cz.

2. **Vyhledávače zaměřené na určité téma (vertikální vyhledávače).** Tématem přitom může být v tomto případě téměř cokoliv – práce, firmy, reality, zboží, automobily atd. Tematicky zaměřené vyhledávače mohou stejně jako klasické vyhledávače používat fulltextovou technologii, typicky jsou ale omezené na určitý okruh stránek nebo vyhledávají ve zvláštní, k tomuto účelu určené a často uživateli budované databázi. Do této skupiny patří například Sprace.cz, Firmy.cz, Zbozi.cz nebo Sreality.cz.

3. **Vyhledávače omezené na určitý formát.** Tyto vyhledávače jsou zaměřené pouze na obsah ve specifickém formátu. Patří sem vyhledávače obrázků a videa, hledání na mapách, prohledávání uživatelských záložek či odkazů, RSS vyhledávače a další. Jako příklady jmenujme YouTube.com, Mapy.cz nebo Bloglines.com.

Kromě toho, že lze pomocí vhodných postupů a technik zvýšit pravděpodobnost nalezitelnosti webu v těchto vyhledávačích, využít v nich obvykle můžeme i placenou reklamu. Ta je nejčastěji realizována prostřednictvím automatizovaných PPC systémů[3], setkat se však můžeme i s odlišnými metodami jejího nákupu.

Kromě vyhledávačů patří do této skupiny také další místa, kde lze informace hledat, jako jsou internetové katalogy, vertikální (oborové) portály a dnes už částečně i sociální sítě. V následujících odstavcích si proto jednotlivé nástroje a postupy popíšeme, protože právě ony jsou základem nalezitelnosti, ale také celého výkonnostního internetového marketingu. V podstatě každá internetová poradenská společnost jim proto věnuje patřičnou pozornost a velká část poskytovaných služeb spadá právě do této oblasti.

[3] Název pochází ze zkratky slova *Pay Per Click*, tedy platba za proklik, což byl původně jediný způsob platby za inzerci v těchto systémech. Spočívá v tom, že se platí nikoliv za zobrazení inzerátu, ale až za návštěvníky, kteří na základě kliknutí na reklamu přejdou na inzerovaný web. Tento princip je přitom jedním ze základních kamenů výkonnostního internetového marketingu.

2.4.2 Optimalizace pro vyhledávače[4]

Optimalizace pro vyhledávače je pojem souhrnně označující postupy, které webu pomáhají dosáhnout co nejvyšší pozice v přirozených výsledcích vyhledávání na co nejvyšší počet relevantních klíčových slov. Od inzertních (placených) produktů vyhledávačů se tedy liší hned v několika bodech:

- Nedochází k žádným platbám provozovateli vyhledávače, přirozené výsledky jsou podstatou fungování vyhledávačů a jejich hlavní službou uživatelům.
- Kvalitní optimalizace pro vyhledávače vede obvykle k dobrým výsledkům ve všech vyhledávačích, nikoliv pouze v jednom z nich.
- U SEO je jedním z hlavních faktorů úspěchu kvalita webové stránky jako takové, takže nelze efektivně propagovat web ve vyhledávačích, pokud nesplňuje některá kvalitativní kritéria.
- Aktivity spojené s optimalizací pro vyhledávače jsou obvykle dlouhodobějšího charakteru, na druhou stranu mívají také dlouhodobější výsledky.
- Úspěch v přirozených výsledcích vyhledávání závisí na zvolených postupech SEO, ale také na nastavení algoritmu vyhledávače. Může se tak stát, že ze dne na den dojde k zásadní změně výsledků vyhledávání.

Aby web uspěl ve vyhledávačích, musí splňovat hned několik kvalitativních i kvantitativních hledisek. Tradičně je dělíme do dvou skupin na tzv. *on-page* a *off-page* faktory.

1. **Stránkové (nebo také *on-page*) faktory** – do této skupiny patří technická realizace webu, hustota klíčových slov obsažených v textech stránek a všechny další vlastnosti webu samotného, které může jeho autor ovlivnit.
2. **Mimostránkové (nebo také *off-page*) faktory** – sem řadíme především množství a kvalitu zpětných odkazů, jejichž souhrn se obvykle označuje jako „odkazový profil“.

Optimalizaci *on-page* a *off-page* faktorů by přitom měl předcházet ještě jeden důležitý krok a tím je **analýza klíčových slov.** Při této analýze dochází ke stanovení základního souboru klíčových slov, která jsou svým významem relevantní k obsahu našeho webu a která se objevují v dotazech, při jejichž hledání bychom se chtěli ve výsledcích vyhledávání objevit na předních pozicích. Tím je zaručen jejich obchodní potenciál. Bez kvalitní analýzy nelze dosáhnout v SEO uspokojivých výsledků, přesto je její absence jednou z nejčastějších chyb nejen začátečníků, ale i pokročilejších inzerentů a agentur.

[4] Dále v textu budeme pro optimalizaci pro vyhledávače používat také zkratku SEO, která je i v českém prostředí velmi rozšířená a vychází z anglického pojmu *Search Engine Optimization.*

Pro důkladný popis procesu optimalizace pro vyhledávače neposkytuje tato práce dostatek prostoru, proto pro bližší studium problematiky zohledňující české prostředí doporučuji knihu *Michala Kubíčka* s názvem *Velký průvodce SEO* [Kubíček, 2008].

Pozice SEO v internetovém marketingu

Hlavní výhodou SEO oproti jiným metodám internetové propagace jsou především nižší náklady v delším období, nejvyšší potenciál z hlediska dosažené návštěvnosti, dlouhodobé výsledky a přímé propojení s webem samotným (snaha o optimalizaci provozovatele webu v podstatě nutí k jeho zkvalitňování). Mezi nevýhody patří naprostá závislost na aktuálním nastavení algoritmů vyhledávačů, nutnost neustálé získávat zpětné odkazy a pracovat na webu, aby obstál v souboji s konkurencí, a také nejistota výsledku. I nejzkušenější odborník v SEO může jen těžko garantovat určité výsledky a už vůbec se za ně nemůže zaručit v delším období, protože je jednoduše nemá plně pod kontrolou.

Přesto lze v současné době optimalizaci pro fulltextové vyhledávače považovat za pravděpodobně nejrozšířenější službu na trhu internetových agentur. Kromě kontinuální práce na optimalizaci se tady setkáme obvykle také s nabídkou jednorázových analýz, kvalitativním i kvantitativním nákupem a prodejem odkazů či cíleným budováním hodnotného obsahu za účelem získání odkazů (tzv. *link baiting*).

Tematické vyhledávače

Obecně vzato se způsoby využití tematických vyhledávačů v marketingu příliš neliší od klasických fulltextových vyhledávačů. Přesto je možné najít několik specifik:

- Tematické vyhledávače už ze své podstaty omezují celkovou šíři a variabilitu svých uživatelů. Například na realitní server chodí vyhledávat jen lidé s aktivním zájmem o reality, pracovní servery zas navštěvují potenciální zaměstnanci a zaměstnavatelé, do firemního vyhledávače přijdou pouze lidé se zájmem o konkrétní produkty či služby.
- V některých případech vycházejí tematické vyhledávače ze speciální databáze, do které se vkládají data ve specifickém formátu. Zobrazovaným obsahem tak nejsou odkazy na webové stránky, ale určitý druh zápisů (např. inzeráty) nebo výstup určitého datového zdroje (např. export produktů ve formátu XML).
- Tematické vyhledávače často nabízejí uživatelům možnost řadit výsledky podle zvolených kritérií a většinou bývají organicky provázané s katalogem, který vychází ze stejných dat, jen jim dává určitou statickou strukturu.

V některých případech tematické vyhledávače pouze suplují funkci dřívějších katalogů, většinou jsou ale pro daný obor velmi významné. Například pro hledání realit, pracovních nabídek nebo ojetých automobilů už dnes bude používat běžný vyhledávač málokdo, takže v těchto oborech je prosazení se

v nejpoužívanějších tematických vyhledávačích pro podnikatele zcela zásadní. To už začíná platit i pro zboží prodávané v e-shopech, z nichž většina poskytuje specializovaným vyhledávačům (např. Zbozi.cz či Heureka.cz) své XML exporty, na základě kterých se k uživateli dostávají ty nejrelevantnější výsledky.

Kromě toho je nutné vzít v úvahu, že tematické vyhledávače používají lidé s vysokým sklonem ke konverzi. Při použití takového vyhledávače už se totiž často nacházejí v pokročilejší fázi nákupního rozhodovacího procesu [Kotler, 2007, str. 336] a kromě informací už často pátrají po nejlepší ceně či skladové dostupnosti a porovnávají alternativní nabídky. Z interních výzkumů, které jsme provedli ve společnosti H1.cz, vyplývá, že míra konverze je u tematicky zaměřených vyhledávačů až 10x vyšší než z běžných vyhledávačů, a inzerce se tu tudíž téměř vždy vyplatí.

Co se týče optimalizace pro tento typ vyhledávačů, ta obvykle spočívá především ve vkládání co nejkvalitnějších dat do jejich databáze a úpravě těchto dat na základě analýzy klíčových slov. Vhodnými metodami, jako je správný výběr obrázků či úprava popisků, lze také maximalizovat míru prokliku na daný výsledek – tedy poměr počtu kliknutí k celkovému počtu jeho zobrazení – a tím posílit úspěšnost inzerce.

Kromě možnosti optimalizace „přirozených výsledků“ lze obvykle úspěch v tematických vyhledávačích docílit i pomocí některého z placených produktů. Nejčastěji můžeme narazit na nejrůznější obměny platby za zařazení (do prohledávané databáze/katalogu se někdy lze dostat jen po zaplacení) a umístění. V některých vyhledávačích (typicky například vyhledávače zboží) se také prosazuje model platby za proklik, který je spojený buď opět s umístěním, kdy se odkazy placené za proklik se umisťují výše ve výsledcích vyhledávání, nebo odděluje placené výsledky od neplacených.

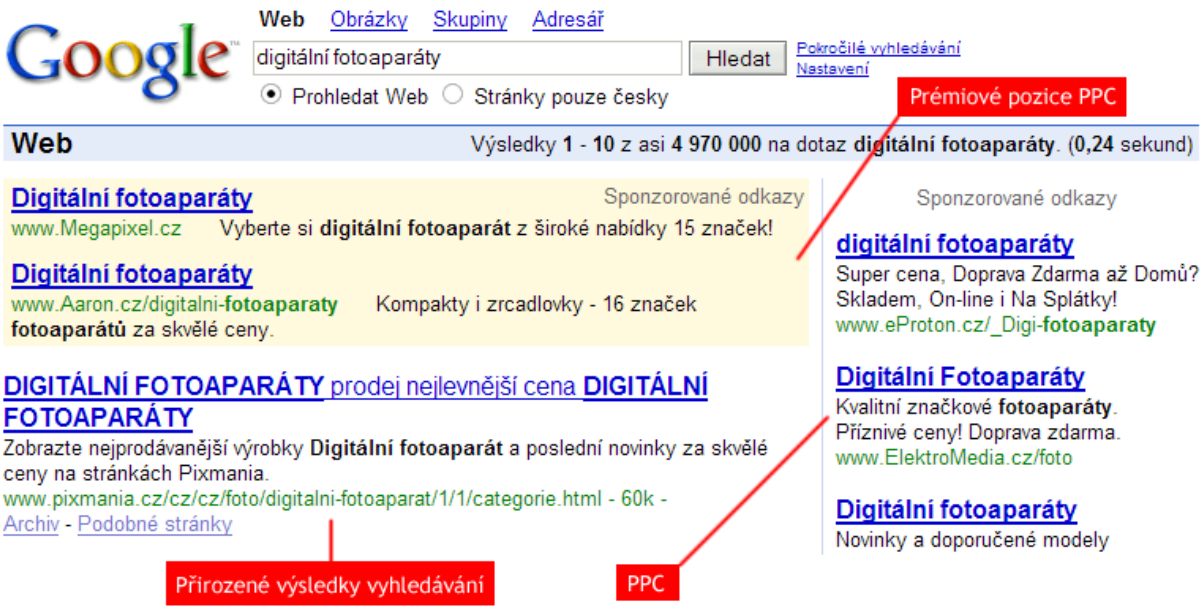
2.4.3 Reklama v PPC systémech

Pojem *reklama v PPC systémech* (nebo zkráceně *PPC reklama*) ještě před několika lety označoval výhradně textovou reklamu placenou za proklik zobrazenou v některém z internetových vyhledávačů. S rozvojem těchto systémů však potřebujeme obecnější označení, protože přes PPC systémy lze:

- Kromě internetových vyhledávačů inzerovat i přímo na webových stránkách (ty jsou obvykle souhrnně označovány jako *obsahová* či *kontextová síť*).
- Využívat nejen textové, ale také grafické inzeráty či videoreklamu.
- Zvolit místo platby za proklik také platbu za tisíc zobrazení (tzv. *CPT – Cost Per Thousand*).

Mezi nejrozšířenější PPC systémy na českém trhu patří *Google AdWords* (adwords.google.com), *Sklik.cz* (reklamní systém portálu Seznam.cz) a *eTarget.cz*. V zahraničí jsou dále významné systémy

Microsoft adCenter (zobrazuje reklamy ve vyhledávačích *Bing.com* a *Yahoo.com*) a na východ od nás také ruský *Yandex Advertising* (advertising.yandex.ru).



Obrázek 4: Zobrazení přirozených výsledků vyhledávání a inzerátů z PPC systému AdWords v Google.

I když se tento způsob inzerce tradičně stále řadí do oblasti výkonnostního marketingu, lze jej využít i pro čistě nevýkonové kampaně podporující známost značky nebo prodej jinými než internetovými kanály. Na druhou stranu výkonnostní způsob inzerce (tj. model PPC ve vyhledávačích či v obsahové síti) zde zůstává dominantní, a právě proto se mu od internetových poradenských agentur dostává náležité pozornosti. Setkat se můžeme nejčastěji s nabídkou dlouhodobé správy kampaní v PPC systémech, mezi dalšími možnostmi však nalezneme i jednorázovou optimalizaci kampaní nebo jejich audit.

SEO versus PPC

Výhody inzerce v PPC systémech oproti optimalizaci pro vyhledávače jsou nasnadě a vycházejí ze samotné podstaty tohoto modelu – patří k nim možnost přesně vymezit klíčová slova, na která se má inzerát zobrazit, rozdělit je do kampaní i menších skupin (tzv. *reklamní sestavy*) a ke každé skupině přiřadit více inzerátů. Kampaně lze aktivně upravovat a měnit doslova z hodiny na hodinu, pružně lze manipulovat také s jejich rozpočtem. Reálná cena za proklik je individuální pro každé slovo a je tedy možné zcela přesně vyhodnocovat, která slova se vyplatí a která nikoliv. Stejně flexibilně lze nakládat s texty inzerátů a jejich cílovými stránkami. Výhodou je také vlastnost PPC systémů, díky níž inzerent nemusí zadávat přesné výrazy, ale na základě tzv. *volné shody* se inzeráty zobrazí i při hledání frází, které zadané klíčové slovo obsahují, ale přesně se s ním neshodují.

Mezi nevýhody tohoto způsobu inzerce lze z pohledu inzerenta počítat časovou náročnost správy rozsáhlejších kampaní (mají-li se vyplatit), nutnost vyznat se v jednotlivých statistických ukazatelích a

rozdílech mezi odlišnými PPC systémy a také potřebu alespoň základních technických znalostí pro umístění měřících kódů na web a vyhodnocování efektivity kampaní. Téměř všechny tyto nevýhody se ale v rukou zdatného správce kampaní (kterým je nejčastěji právě agentura) stávají výhodami a stěžejními přednostmi PPC v porovnání s ostatními placenými způsoby inzerce ve vyhledávačích.

2.4.4 Podpora prodeje

Kromě marketingových nástrojů podporujících dobrou nalezitelnost webu existuje široká paleta dalších technik, které lze k internetové propagaci využít. Na rozdíl od SEO a PPC už je jejich zařazení do nabídky internetových poradenských společností méně časté, přesto by však v internetovém marketingovém mixu neměly chybět. Protože společnost H1.cz se většině z těchto nástrojů více či méně věnuje, rád bych se alespoň krátce zastavil i u nich.

Začněme skupinou nástrojů na podporu prodeje, které mají za cíl zvyšovat nejen přímou prodejnost produktů či služeb, ale také věrnost (loajalitu) zákazníků a jejich opakované nákupy.

Affiliate marketing a lead generation

Marketing realizovaný prostřednictvím *affiliate programů*, v Česku též často nazývaných jako provizní systémy, je založený na budování sítě partnerů, kteří na náš web přivádějí cílenou návštěvnost a za tuto snahu jsou odměňováni provizí z nákupů provedených přivedenými návštěvníky. Jedná se tedy o čistě výkonnostní nástroj, který sjednocuje cíl obou subjektů (provozovatele programu i jeho partnera) v podobě maximalizace počtu realizovaných objednávek a obvykle i jejich výše, protože partner je nejčastěji odměňován podílem z celkové hodnoty konverze. Partneři jsou zároveň často motivovaní k přivádění dalších partnerů tím způsobem, že dostávají určitý podíl i z jejich budoucích výnosů.

Lead generation[5] je affiliate marketingu podobný systém, který se ale více než pro prodej produktů využívá v oblasti služeb. V tomto případě partner pro provozovatele programu nezískává pouze návštěvnost, ale přímo sbírá kontakty na potenciální zákazníky a ty mu následně za předem stanovenou cenu předává. Často je u této spolupráce určitým způsobem definována i požadovaná kvalita kontaktů [Schultz, 2009, str. 252], čímž je opět zaručena stejná motivace obou subjektů – získat co nejvíce co nejkvalitnějších kontaktů. Pokud se to daří, oba jsou spokojeni.

Internetová poradenská společnost může v oblasti affiliate marketingu a lead generation figurovat ve třech různých pozicích:

[5] Pro tento pojem není zatím zavedený odpovídající český termín.

1. **Konzultovat (či přímo realizovat) nastavení affiliate programu na straně provozovatele.** Aby affiliate program fungoval, je třeba správně nastavit jeho podmínky a průběžně se starat o jeho propagaci a udržování vztahu s partnery, v čemž má obvykle poradenská firma dostatek zkušeností napříč různými obory.

2. **Radit ve využívání existujících affiliate programů.** Pokud je klientem poradenské společnosti například obsahový web, který hledá vhodné způsoby monetizace[6] svého obsahu, vzniká prostor pro poradce, který by měl být schopen namíchat vhodný mix monetizačních kanálů, přičemž affiliate je často jednou z doporučených možností.

3. **Vlastní zapojení do affiliate programu.** Protože poradenská agentura obvykle disponuje know-how v oblasti získávání návštěvnosti (prostřednictvím SEO, PPC a dalších nástrojů) i budování kvalitního webu, nezřídka se stává, že se sama zapojí do existujícího affiliate programu či získává leady pro některého ze svých klientů. V tomto případě sama nese riziko, že se prostředky investované do inzerce nevrátí v podobě vyplacené provize. Na druhou stranu je často schopna na základě bohatých zkušeností dobře odhadnout daný trh a jeho potenciál, a v takovém případě lze tento způsob výdělku velmi dobře škálovat a dosahovat vysoké marže.

V každém případě lze právě affiliate marketing a lead generation považovat za jasný trend, kudy se bude do budoucna internetový marketing ubírat, protože se jedná o zcela exaktní, výkonově orientovaný a pro obě strany výhodný způsob spolupráce. I proto lze v této oblasti očekávat další posilování trhu, ale s ním také zvyšování konkurence mezi provozovateli programů, partnery i agenturami.

Soutěže

Soutěže patří mezi nástroje na podporu prodeje už od počátků marketingu. Rozvoj internetu jejich pořádání ještě výrazně usnadnil, a mnoho soutěží se proto přesouvá právě sem. I když už se nejedná o čistě výkonnostní nástroj, i poradenství v oblasti soutěží často patří mezi služby internetových agentur. Obvykle je jejich úkolem stanovit základní podmínky soutěže, mezi které patří především cíl a typ soutěže, výpočet rentability, průzkum trhu či propagace soutěže [Kamešová, 2008].

Věrnostní programy

Věrnostní programy nemají za primární cíl přivádět nové návštěvníky a přeměňovat je v zákazníky, ale maximalizovat výtěžnost existujících zákazníků prostřednictvím posilování jejich loajality. Za opakované nákupy dostávají zákazníci nejrůznější odměny v podobě přímých slev, dárků či bodů,

[6] Pojem *monetizace* se na internetu používá pro označení způsobu dosažení zisku prostřednictvím webových stránek.

které lze v budoucnu ve větším množství zajímavým způsobem využít. Tento nástroj se podobně jako soutěže na internet přenesl z offline prostředí a nese s sebou i většinu vlastností těchto programů z „kamenného světa“.

Kromě realizace takového programu pro firmu prodávající na internetu je možné také zapojení do větších aliancí, ve kterých více firem společně odměňuje zákazníky vzájemně využitelnými odměnami. Internetová agentura v těchto případech obvykle figuruje jako poradce při rozhodování o vhodnosti realizace věrnostního programu, ale také stanovování jeho konkrétních podmínek.

Mezi nejnovější trendy na poli věrnostních programů patří také vznik nákupních klubů, u nichž zákazníci při nákupu nedostávají jako odměnu pouze slevy, body či dárky, ale přímo peníze (tzv. *cashback*), které mohou využít při dalším nakupování u zapojených partnerů. Příkladem takového klubu je například Lyoness.net.

Kupóny a slevy

Kupóny a slevy jsou posledním nástrojem na podporu prodeje, u kterého se v této kapitole zastavíme. V prostředí internetu získaly velkou oblibu především proto, že je extrémně snadné tyto kupóny a slevy cíleně vyhledávat a využívat je ve chvíli plánované realizace nákupu. Úlohou poradenské firmy je v tomto případě opět především kontrolovaná distribuce kupónů, jejich propagace a správné nastavení podmínek.

V poslední době se navíc objevil nový trend v podobě tzv. hromadného nakupování. Tento způsob prodeje je založen na udělování časově omezené slevy všem zákazníkům, pokud se jich dostatečný počet rozhodne nabízený nákup v daném termínu zrealizovat. Když k překročení tohoto počtu nedojde, mají zákazníci obvykle příležitost nákup stornovat. Prodej se přitom většinou odehrává na specializovaných serverech, jejichž nejznámějším zahraničním zástupcem je Groupon.com a v Česku pak Slevomat.cz.

2.4.5 Online direct marketing

Naprosto stěžejním nástrojem přímého marketingu na internetu je e-mailing, a proto se v této části podrobněji zastavíme pouze u něj. Lze identifikovat i další nástroje pro přímé oslovování zákazníků, jako je online chat, virální marketing či mobilní marketing, ale tyto nástroje už jsou hodně na hraně internetového a obecného marketingu, proto se jim nebudeme blíže věnovat. Ze stejného důvodu je na rozdíl od e-mailingu obvykle ani nenajdeme v nabídkách internetových agentur.

E-mail marketing

E-mail je jedním z nejefektivnějších nástrojů internetového marketingu vůbec. Ne nadarmo se i v dnešní době rychlého rozvoje sociálních sítí říká, že e-mail je první a největší sociální sítí na světě [Owyang, 2009]. Podstata e-mail marketingu spočívá v zasílání pravidelných i nahodilých zpráv a

nabídek na základě explicitně vyjádřeného a potvrzeného zájmu odběratelů s cílem podpořit prodej a zvýšit zájem zákazníků o značku. Klíčem k úspěchu v e-mail marketingu je tedy především kvalitní databáze kontaktů, ale také vhodný nástroj na rozesílání nabídek, promyšleně konstruované a technicky dobře zpracované e-maily, správně zvolená periodicita, kvalitně napsaný obsah a další faktory, za kterými se schovává velké množství znalostí a zkušeností.

Právě tato komplexita z něj činí po SEO a PPC pravděpodobně další nejčastěji nabízený marketingový nástroj ze strany specializovaných poradenských agentur. Málokterý klient totiž disponuje nejen dostatkem schopností a prostředků, ale také dat a zkušeností, aby byl schopen připravit kvalitní e-mailovou kampaň nebo pravidelnou rozesílku *newsletteru.* Navíc se do realizace e-mailingu na straně agentury často zapojuje větší množství profesí – kromě specialisty na e-mailing jako takový to většinou bývá copywriter, který vytváří texty e-mailů, a analytik, který je schopen vyhodnocovat úspěšnost rozesílek a implementovat správný způsob měření.

Pro bližší informace o e-mailingu doporučuji knihu *Email Marketing: An Hour a Day* [Mullen, 2008], která problematiku zpracovává komplexně a přitom dostatečně srozumitelně a obsahuje mnoho užitečných příkladů.

2.4.6 Sociální sítě

Sociální sítě jsou fenoménem posledních zhruba pěti let. Jejich boom je tak rychlý a výrazný, že v podstatě není možné nalézt definici, která by byla platná déle než několik měsíců. Jako obecný rys lze snad konstatovat pouze fakt, že se jedná o internetové propojení uživatelů na bázi *many to many*[7], kde propojení znamená jakési vyjádření virtuálního vztahu (který může, ale nemusí kopírovat reálné vztahy) podporujícího další aktivity. Těmito aktivitami přitom může být sdílení informací v nejrůznější podobě (text, video, odkazy atd.), ale také organizace akcí, hraní her a mnoho dalších.

Nejrozšířenější sociální sítí na světě je Facebook.com s více než 500 miliony uživatelů[8], následovaný specializovanými sociálními sítěmi jako je Twitter.com, určený ke sdílení textových informací do 140 znaků, či LinkedIn.com, sloužící k prezentaci vlastního profesního životopisu a sdílení pracovních informací.

Z pohledu marketingu a komunikace se zákazníky nejen, že sociální sítě přinesly velké množství nových komunikačních nástrojů, ale nastolily úplně nové podmínky. Nejvýznačnějšími změnami jsou možnost komunikovat napřímo s každým (a často náhodným) zájemcem o danou značku, příležitost

[7] Každý uživatel může mít do své sítě zapojeno více jiných uživatelů a stejně tak sám může být součástí více sítí ostatních uživatelů.

[8] Aktuální statistiku lze nalézt na http://www.facebook.com/press/info.php?statistics.

sledovat diskuse o značce a produktech mezi naprosto cizími uživateli či napřímo je zapojovat do dalšího směřování dané společnosti. Protože by sociální sítě jako médium a fenomén dnešní doby vydaly na samostatnou práci mnohasetstránkového rozsahu, v této práci se zaměřím pouze na jejich využitelnost v marketingu, a to především z pohledu internetové poradenské agentury.

Nejčastěji lze na poli marketingu v sociálních sítích pozorovat následující služby:

- Vytvoření základního profilu v dané sociální síti (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube a další).
- Podpora získávání „fanoušků“ nebo obecně lidí napojených na danou značku či produkt.
- Vytváření marketingových akcí a aplikací určených pro danou sociální síť.
- Podpora ostatních aktivit značky prostřednictvím sociálních sítí (např. offline události organizované přes sociální síť).
- Monitoring komunikace v sociálních sítích související s danou značkou a v té souvislosti také přímé oslovování uživatelů.

Jak jsem již uvedl, sociální sítě se tak rychle vyvíjejí a mění, že již za několik měsíců by bylo pravděpodobně možné shora uvedený seznam doplnit ještě o mnoho dalších bodů. K nejnovějším inovacím na tomto poli patří například zavedení virtuálních měn platných v sociálních sítích a směnitelných za reálné peníze, propojování sociálních sítí a geolokace (např. *Facebook Places*) či propojení sociální sítě s webovými stránkami (doporučení webového obsahu či jeho komentování prostřednictvím doplňků poskytovaných sociální sítí).

Podrobný a dnes aktuální přehled o nejúspěšnějších sociálních sítích a jejich specifikách poskytuje kniha *Social Networking Spaces* [Kelsey, 2010], i když se obávám, že i její obsah bude platný ještě maximálně jeden nebo dva roky.

2.4.7 Budování značky

Branding, neboli budování či podpora značky, je oborem, který se zaměřuje na zvyšování povědomí lidí o dané značce a jejích produktech a službách. Z principu se tedy nejedná o činnost výkonnostního charakteru, kde od každé investované koruny očekáváme přesnou návratnost. Výdaje do tzv. *brandové reklamy* by se přesto měly v dlouhém období vrátit v podobě intuitivního výběru dané značky uživateli a jejím upřednostnění před konkurenty a také ve vytvoření vztahu ke značce společnosti i jejím produktům.

Hlavním nástrojem pro podporu značky na internetu jsou v současné době obrázkové a animované reklamy (tzv. *bannery*). U ostatních možností se proto zastavíme pouze velmi krátce.

Bannerová reklama

Bannery jsou jedním z nejstarších způsobů monetizace internetového obsahu. Tyto obrázkové či animované reklamy nejčastěji ve tvaru obdélníku jsou obvykle pevnou součástí obsahu stránky (tj. podobně jako v novinách zabírají určitou část obsahu), mohou se ale objevovat také před načtením obsahu či v průběhu zobrazení stránky. Bannery jsou v Česku stále nejčastěji využívaným formátem internetové reklamy a v roce 2009 za ně inzerenti utratili více než čtyři miliardy Kč (za PPC to bylo 1,5 miliardy) [Zandl, 2010].

Hlavním cílem bannerů je zobrazit uživateli reklamu na inzerovanou společnost, produkt či službu, a právě proto se bannery nejčastěji prodávají v modelu platby za tisíc zobrazení (tzv. *CPT – Cost Per Thousand).* Inzerenta v takovém případě zajímá, kolik návštěvníků reklamu uvidí a kolik ho každé jednotlivé zobrazení bude stát. Právě proto, že primárním účelem bannerů je podporovat známost značky, se dříve nedělaly systematické výzkumy jejich přímého dopadu na realizované prodeje a zkoumal se přinejlepším vliv na povědomí o značce (anglicky *brand awarness)* či na dlouhodobé obchodní výsledky. S rozvojem výkonnostní reklamy a také nástrojů pro měření však i v oblasti bannerové reklamy dochází k pozvolnému navazování platby na skutečně dosažené výsledky. Setkáme se proto s prodejem bannerů na základě ceny za proklik (tzv. *CPC – Cost Per Click*) či výjimečně dokonce podílu z realizovaných transakcí (tzv. *CPA – Cost Per Action*).

Z pohledu internetové poradenské agentury je hlavní činností v oblasti bannerové reklamy tzv. mediální plánování. To spočívá ve vytváření plánu bannerové inzerce na jednotlivých serverech, spolupráci při vytváření vhodných grafických reklam a vyjednávání s obsahovými weby o konkrétních podmínkách. Agentura v tomto případě obvykle pracuje s pevně daným rozpočtem, který rozkládá do jednotlivých médií a mediálních skupin. Kromě podílu z rozpočtu inzerenta si jako vlastní odměnu často bere také zpětné provize od médií, u kterých peníze utrácí. Na tomto poli poradenské společnosti obvykle soupeří s klasickými mediálními agenturami, jež jsem zmínil již v úvodu této kapitoly.

Video reklama

Videoreklama je dalším marketingovým nástrojem, jehož primárním posláním je podpora značky. Můžeme se s ní setkat v podobě videí na obsahových webech (kde videoreklama fakticky supluje tradiční bannery), nebo častěji v rámci videí na specializovaných videoserverech jako je YouTube.com nebo český Stream.cz. Tady se videoreklama velmi podobá klasické televizní reklamě – objevuje se před začátkem či v průběhu videa a trvá obvykle 10-30 vteřin.

Při realizaci videoreklamy je hlavní úlohou internetové agentury především nákup reklamního prostoru a méně často také samotné vytváření kreativy. Protože je produkce videí technicky náročná, obvykle se za tímto účelem využívají specializované reklamní agentury.

Hlavní výhodou videoreklamy oproti klasickým bannerům je delší kontakt uživatele se značkou a možnost prezentovat delší a komplikovanější sdělení. Nevýhodou a rizikem je naopak skutečnost, že videoreklama snáze začne být uživatelům na obtíž, a tudíž může naopak vést k negativnímu vnímání inzerované značky.

Další nástroje na podporu značky

Mezi další nástroje, které pomáhají na internetu budovat značku, patří například bezplatné uvolňování zajímavého obsahu (nástroje, e-booky apod.), vytváření případových studií či organizace online akcí (webináře, e-learning atp.). Tyto nástroje jsou ale v porovnání s dříve jmenovanými spíše okrajové a především oborově velmi specifické, proto jim nebudeme věnovat bližší pozornost. Agentura v jejich případě funguje obvykle na čistě konzultačním principu – je hlavním poradcem při jejich výběru, přičemž k této expertíze většinou přichází díky velkému počtu klientů a obsluhovaných oborů.

2.4.8 Online PR

Také online PR je spíše doplňkovou činností internetových poradenských agentur. V této oblasti se v mnohém překrývají s klasickými PR agenturami a tomuto oboru se proto většinou věnují pouze okrajově. Mezi nejčastější činnosti patří:

- Vytváření a distribuce tiskových zpráv online.
- Psaní a vydávání PR článků v online médiích.
- Pravidelné publikovaní na oborových a zpravodajských serverech.
- Tvorba weblogů a budování dalšího obsahu (podcasty, videa, infografika apod.).

Tímto krátkým zastavením v oblasti online PR zároveň ukončíme exkurz do světa nástrojů online propagace. Jistě bychom byli schopni identifikovat ještě další nástroje, jejich rozšíření však není tak velké a především obvykle nepatří do obvyklého arzenálu internetových poradenských společností. Tam má naopak již velmi silnou pozici vybudovanou oblast měření a analýzy výsledků webu i propagačních kampaní, a proto budeme této činnosti v rámci definice internetového poradenství jako oboru věnovat další část.

2.5 Měření, analýza výsledků a testování

Měření a analýza webu je v dnešní době nedílnou součástí online poradenské činnosti. Tento obor je dnes zároveň asi nejrychleji rostoucím poradenským odvětvím a paleta dostupných nástrojů a metod se každý rok radikálně rozšiřuje. Z pohledu poradenské činnosti musíme v této oblasti podchytit tři základní aktivity:

1. **Měření.** Spočívá ve volbě a implementaci vhodného nástroje pro měření návštěvnosti webu (zdaleka nejrozšířenější a zdarma dostupný nástroj je Google Analytics[9]), úpravě měřicích kódů, nastavení filtrů a dalších převážně technických činnostech, které mají za cíl systematicky získávat relevantní data o webu a jeho návštěvnosti.

2. **Analýza dat.** Když máme k dispozici velké množství „syrových" dat, potřebujeme z nich především vybrat ty ukazatele, které vypovídají o výsledcích našeho snažení. Nejčastěji se sadě těchto ukazatelů říká *KPI* z anglického *Key Performance Indicators* (česky *klíčové ukazatele výkonu*). Kromě sledování KPI je ale předmětem analýzy dat také hledání souvislostí, míst k otestování či vylepšení webu a další průběžně prováděné činnosti.

3. **Navazující kroky (implementace závěrů).** Výsledkem analýzy dat bývá obvykle velká množina zjištění a z nich vycházejících hypotéz. Ty je potřeba ověřit, a pokud se nám některá z nich potvrdí, je vhodné implementovat příslušné změny.

Všechny tyto kroky bývají často svěřovány do rukou specializované agentury, která vystupuje jako hlavní metodický garant, iniciátor i organizátor změn. U větších společností existuje pochopitelně tendence přenést tuto funkci plně pod svou kontrolu. Důvodem je především skutečnost, že se jedná o práci s velmi citlivými údaji, které firmy nerady sdílejí s dalšími subjekty. Zároveň jde ale také o klíčovou funkci s přímým dopadem na byznys, kterou podle názoru mnohých společností není vhodné řešit pomocí outsourcingu.

Pojďme si nyní jednotlivé činnosti představit blíže.

2.5.1 Definice KPI a návaznost čísel na byznys

Každý webový projekt by měl mít stanovenu sadu KPI, pomocí kterých je možné vyhodnocovat úspěšnost jeho fungování i propagace. Jedná se o číselně vyjádřené metriky ukazující, zda se daří plnit cíle webu [Kaushik, 2010]. Tato sada základních metrik následně slouží nejen k vyhodnocování jeho úspěšnosti v čase, ale také sledování trendů, predikci budoucího vývoje a přijímání strategických rozhodnutí.

Sledovaná čísla nejčastěji dělíme na údaje týkající se návštěvnosti (množství a kvalita) a metriky pomáhající v posouzení konverzních schopností webu.

Návštěvnost a její kvalita

V případě návštěvnosti nejčastěji sledujeme následující ukazatele:

[9] Dostupný na adrese http://analytics.google.com.

- **Počet návštěv** – tato metrika, zjednodušeně řečeno, říká, kolik lidí navštívilo náš web. Pro tento účel se často používají také ukazatele jako *počet návštěvníků*, *počet unikátních návštěv/návštěvníků* a další. Konkrétní počet je vždy výrazně ovlivněn metodikou, kterou se řídí měřící nástroj webu, proto není možné počty návštěv napříč více měřícími systémy věrohodně porovnávat či považovat některé číslo za „správné“ a ostatní za „špatná“. Z toho důvodu jsou také při měření návštěvnosti zajímavější a důležitější trendy, než absolutní hodnoty návštěvnosti.

- **Zhlédnuté stránky** – celkový počet stránek, které uživatelé zobrazili za zvolené období (tato metrika je užitečná především pro obsahové servery, které se živí prodejem reklamy placené za zobrazení), a případně také počet stránek, které průměrně zhlédne jeden uživatel v průběhu své návštěvy webu.

- **Noví vs. vracející se návštěvníci** – jaký je podíl vracejících se návštěvníků na celkovém počtu návštěvníků webu. Pokud je pro nás loajalita (opakovaná návštěvnost) uživatelů důležitá, měl by být podíl vracejících se návštěvníků co nejvyšší.

- **Čas strávený na stránce** – kolik vteřin/minut uživatel průměrně stráví na celém webu a kolik na jednotlivých stránkách. Opět neexistuje optimální hodnota – to, zda budeme čas strávený na webu/stránce maximalizovat či minimalizovat záleží na jeho poslání, cílové skupině a žádoucích konverzních akcích.

- ***Bounce rate*** – pro tuto metriku zatím neexistuje zažitý český výraz, jedná se ale o podíl návštěv, které měly podobu otevření pouze jediné stránky a okamžitého odchodu, na celkovém počtu návštěv. Vysoký *bouce rate* znamená, že na webové stránky chodí hodně nerelevantních návštěvníků, kteří jsou tam omylem, nebo jsme je nalákali do značné míry klamavou reklamou.

- **Geografické údaje** – z jakých kontinentů/zemí/měst jsou naši návštěvníci a jak se toto rozmístění mění v čase. Geografické údaje jsou důležité především při prodeji do zahraničí nebo obecně zahraniční expanzi provozovatele webu.

- **Technické údaje** – do této skupiny řadíme nejrůznější údaje o technickém zázemí návštěvníků. Patří sem například používaný operační systém, prohlížeč a jeho verze, podpora nejrůznějších technologií (JavaScript, Flash, Silverlight apod.), rozlišení obrazovky, typ a rychlost připojení a další. S technologickým pokrokem se význam těchto údajů spíše snižuje, protože většina uživatelů disponuje dostatečným technickým vybavením schopným zobrazit plnohodnotně většinu webových stránek.

- **Zdroje návštěvnosti** – odkud proudí na náš web nejvíce návštěvníků a v jakém poměru jsou rozložené jednotlivé zdroje návštěvnosti. Pro zdroje se přitom obvykle používá základní členění na vyhledávače, odkazující weby, přímou návštěvnost a „ostatní“. Tyto zdroje se dále člení na konkrétnější skupiny (např. fulltextové vyhledávače a zbožové vyhledávače) a nakonec i na zcela konkrétní zdroje vyjádřené typicky svými URL adresami.

- **Klíčová slova** – přes jaká klíčová slova (dotazy) k nám nejčastěji chodí návštěvníci z vyhledávačů a jaké jsou nejčastější slovní spojení a fráze.

- **Kampaně** – sledování konkrétních kampaní a jejich výsledků je také jednou ze základních činností v rámci měření a vyhodnocování návštěvnosti. Zde ale vždy záleží na měřícím nástroji a jeho možnostech a také technických možnostech sledovaného webu.

- **Nejčastěji navštěvované sekce/stránky** – jak často navštěvují lidé konkrétní stránky (či celé sekce) a jaký podíl má navštívení některých stránek na celkové návštěvnosti. Tento ukazatel je obzvláště důležitý v případě, kdy chceme, aby uživatelé každopádně navštívili určitou stránku, nebo je chceme cíleně směřovat někam v rámci svého webu.

- **Nejčastější vstupní/odchozí stránky** – jaké jsou nejčastější vstupní stránky webu (tj. na kterou stránku přišel člověk jako první) a ze kterých stránek naopak uživatelé web nejčastěji opouštějí. Druhá jmenovaná metrika je významná při odhalování slabých míst webu, protože častý konec návštěvy na určité stránce obvykle znamená výskyt chyby nebo obecně faktoru, který má na návštěvníky neblahý vliv.

- **Nejčastěji hledané výrazy na webu** – pokud to měřící nástroj umožňuje, je vhodné sledovat, jaké dotazy uživatelé nejčastěji hledají pomocí interního vyhledávání na webu. Na základě těchto údajů jim můžeme nejčastěji hledaný obsah lépe zpřístupnit a dát mu na webu vyšší prioritu.

Obchodní výkonnost webu

Mezi ukazatele vypovídající o obchodní úspěšnosti webu patří:

- **Konverzní poměr webu** – podíl zákazníků k celkovému počtu návštěvníků webu vyjádřený v procentech. Konverzní poměr obvykle sledujeme po jednotlivých zdrojích (např. Google.com, Seznam.cz apod.) a jejich typech (vyhledávače, odkazující stránky, katalogy atd.).

- **Absolutní počet konverzí a transakcí** – tato data opět sledujeme po jednotlivých zdrojích.

- **Obrat realizovaný prostřednictvím webu** – obvykle tedy objednávky realizované přímo na webu, případně pomocí kanálů s webem přímo spjatých (např. speciální telefonní číslo umístěné pouze na webu).
- **Průměrná hodnota objednávky.**
- **Počet dní či návštěv webu před objednávkou –** kolik dní od první návštěvy uběhlo do nákupu zákazníka a kolikrát mezitím navštívil web.

Na tomto místě je třeba uvést, že i když můžeme vypozorovat obvyklé „sady" KPI vhodné pro jistý typ webu či obor, definice konkrétních metrik by měla být vždy vysoce individuální záležitostí vycházející z potřeb daného projektu a společnosti, která ho provozuje. Právě tady je obvykle užitečná expertíza poradenské společnosti, která díky předchozím zkušenostem může pomoci definovat správnou množinu indikátorů, periodicitu jejich sledování i procesy dalšího nakládání s těmito údaji.

Zvyšování hodnoty zákazníka

Trendy v oblasti měření a vyhodnocování webů jsou zřejmé – v budoucnu bude čím dál důležitější propojovat vyhodnocování online a offline kanálů, sledovat životní cyklus každého jednoho zákazníka a zvyšovat jeho hodnotu v průběhu tohoto cyklu (tzv. C*ustomer Life Time Value - LTV*). Právě tato metrika proto dnes nabývá na důležitosti a je stěžejní propojit údaje, kterými disponujeme díky analýze webu jako takového, s dalšími informacemi o zákaznících (offline nákupy, kontakt se společností, náklady na akvizici a retenci atd.).

Z pohledu poradenství zde vzniká mnoho prostoru pro realizaci užitečných služeb. Kromě metodického vedení je to i konzultace technické realizace, která zahrnuje například napojení webových analytických nástrojů na CRM systém a *helpdesk* či sledování konverzí z offline kanálů. Podrobněji rozebírá problematiku LTV guru webové analytiky *Avinash Kaushik* ve svém článku *Excellent Analytics Tip #17: Calculate Customer Lifetime Value* [Kaushik, 2010b]. Protože toto téma je zatím spíše trendem než realitou všedního dne, jeho bližší popis přeskočíme a zastavíme se u běžnějších služeb, jakými mohou internetové agentury obsloužit klienta v oblasti webové analytiky.

2.5.2 Analýza návštěvnosti

Jak už padlo na začátku této práce, vysokou relevantní návštěvnost lze považovat za jeden ze základních indikátorů kvalitního webu. Proto bychom analýze návštěvnosti měli věnovat dostatečnou pozornost, provádět ji průběžně a web podle zjištěných závěrů patřičně upravovat.

Nutnou podmínkou pro zkoumání návštěvnosti webu je pochopitelně existence dat, nad kterými můžeme analýzu provádět. Tato data se obvykle získávají buď měřením specializovaným nástrojem

(např. již zmíněné *Google Analytics*), implementovaným do webových stránek, případně zpětně z tzv. *log souborů*, které se u webu vytvářejí na serveru a obsahují data o všech návštěvách.

Základní analýza návštěvnosti spočívá v prostém zkoumání návštěvníků našeho webu na základě statistik. Při této analýze se tedy obvykle snažíme odpovědět na následující otázky (a jim podobné):

- Kolik lidí navštěvuje můj web za zvolené období?
- Jaký je podíl nových a vracejících se návštěvníků?
- Kolik času průměrně lidé tráví na mém webu? Kolik za svou návštěvu zhlédnou stránek a kterým stránkám/sekcím věnují největší pozornost?
- Odkud lidé nejčastěji na web přicházejí? Přes jaká klíčová slova (z vyhledávačů) a z jakých odkazujících webů?
- Jakými technickými prostředky návštěvníci disponují – tzn. jaký používají operační systém a prohlížeč, jaké mají rozlišení monitoru a podporuje jejich technické vybavení moderní technologie (JavaScript, Flash apod.)?
- Jaké jsou nejčastější vstupní stránky a ze kterých stránek naopak lidé nejčastěji web opouštějí?

Když shrneme tyto otázky a dokážeme na ně odpovědět, získáme představu o tom, jak asi vypadá typický návštěvník našeho webu a částečně také o tom, jak se na našem webu chová.

2.5.3 Click-stream analýza

Analýza uživatelských cest zpravidla navazuje na základní analýzu návštěvnosti, blíže se ale zaměřuje na konkrétní chování návštěvníků na webu. V podstatě se jedná o přehled toho:

- Kterým místem návštěvníci na web nejčastěji **vstupují,**
- jaké stránky na webu nejčastěji navštěvují a kudy se na ně dostanou,
- jaký je jejich typický **pohyb po webu** (tj. souslednost několika stránek za sebou navštívených v konkrétním pořadí) a
- z kterých míst naopak nejčastěji webové stránky **opouštějí.**

Podklady pro tento typ analýzy jsou obvykle v jednodušší podobě dostupné ve většině měřících nástrojů, pro kvalitnější výstupy a hlubší analýzy ale musíme použít specializované nástroje. Patří mezi ně například *Grep*[10], *Pathalizer*[11], *Graphviz*[12] a nebo *ClickTracks*[13].

Specifikem click-stream analýzy je možnost zkoumat každého jednoho návštěvníka odděleně. Na rozdíl od kvantitativní analýzy návštěvnosti se tak často uchylujeme ke zkoumání pohybu jednoho uživatele a snažíme se jeho kroky správně interpretovat.

Při provádění click-stream analýzy obvykle začínáme zkoumání určitou stránku (např. titulní), u které nás zajímá další pohyb uživatelů (tj. kam při své návštěvě pokračovali). Souhrn zkoumání jednotlivých stránek následně můžeme pomocí vhodného nástroje znázornit do grafické click-stream mapy, která zobrazuje jednotlivé stránky a propojuje je podle toho, jak mezi nimi uživatelé procházejí.

2.5.4 Analýza konverzních schopností webu

Při zkoumání konverzních schopností webu zjišťujeme, jaký podíl návštěvníků webu vykonal konverzní akci (např. nákup, zobrazení určité stránky, registrace apod.) a jak se až k finálnímu vykonání konverzní akce dostal. Většina webových stránek má vymezenou určitou optimální cestu, kterou by měli uživatelé při vykonávání konverzní akce projít. U elektronických obchodů se například jedná tradičně o postup složený z následujících kroků:

1. Vložení do košíku (přechod z nabídky na stránku košíku),
2. volba dopravy a platby,
3. zadání osobních údajů,
4. (rekapitulace objednávky),
5. odeslání objednávky.

Tato souslednost se často označuje také jako *konverzní trychtýř*, což vychází z grafického znázornění počtu návštěvníků v jednotlivých krocích procesu objednávky. Zatímco do košíku přidá zboží nejvíce lidí, k objednávce už jich přejde méně, na další krok ještě méně atd. Množina se tedy zužuje, až se dostáváme k nejužšímu místu, které vyjadřuje počet skutečně odeslaných objednávek. Právě

[10] Více informací na adrese http://cs.wikipedia.org/wiki/Grep.

[11] Dostupný na adrese http://pathalizer.sourceforge.net/.

[12] Dostupný na adrese http://www.graphviz.org/.

[13] Dostupný na adrese http://www.clicktracks.cz/.

průchodnost konverzního trychtýře je jednou z veličin, kterou je rozhodně vhodné sledovat v rámci nastavených KPI.

2.5.5 Testování a optimalizace webu

Výsledkem sledování a analýzy klíčových ukazatelů úspěšnosti webu obvykle bývá velké množství hypotéz, proč se uživatelé chovají určitým způsobem. Ty následně vedou k domněnce, že nějaká konkrétní změna by mohla vést ke zlepšení sledované veličiny. A v této chvíli vzniká prostor pro další klasickou službu na poli internetového poradenství, kterou je testování a optimalizace webu. Pod tímto pojmem se skrývají kvalitativní i kvantitativní metody testování, prováděné s cílem zvýšení obchodní výkonnosti webu a konverzního poměru (tj. podílu návštěvníků, kteří na webu splnili vytyčený cíl).

Za nejčastější metodu v oblasti kvalitativního testování patří uživatelské testování použitelnosti, u kvantitativních testů se pak nejčastěji setkáme s různými variantami A/B a multivariantního testování.

Uživatelské testování webu

Uživatelské testování je nejspolehlivější a také asi nejčastěji používanou kvalitativní metodou pro ověřování a následné zlepšování použitelnosti webu. Při uživatelském testování používají sledovaný web běžní lidé a provádějí na něm předem připravené úkoly, které jsou popsány ve scénáři testování. Při provádění těchto úkolů pozorují uživatele odborníci na použitelnost webu, zapisují si jejich problémy a pokládají doplňující otázky a úkoly. Uživatelé jsou testování individuálně (po jednom) při tzv. sezeních (anglicky *session*).

Uživatelského testu se obvykle účastní skupina 5-10 lidí, přičemž jednoho sezení trvá přibližně 30-60 minut. Testeři (běžně používané označení pro účastníky uživatelského testu) přitom mohou být příslušníky cílové skupiny webu, není to ale nutnou podmínkou. Důležitá je především schopnost uživatelů pracovat s počítačem a internetem a v případě testování e-commerce webů také to, jestli tito uživatelé již někdy nakupovali na webu.

Předností uživatelského testování oproti jiným formám testování použitelnosti je, že dokáže odhalit skutečné problémy, které uživatelé na webu mají a které mohou velké části z nich znemožnit prohlížení a nakupování. Výhodou je také, že toto testování odhalí chyby jak v použitelnosti, tak i v důvěryhodnosti a informační bohatosti webu, a to s důrazem na konverzní schopnosti webu.

Průběh uživatelského testování

Uživatelské testování se obvykle skládá z následujících kroků:

1. Definice cílové skupiny.
2. Příprava scénáře testování a výběr vhodných metod.
3. Výběr a pozvání testerů (osoby, které se testování účastní).

4. Provedení uživatelského testování.
5. Vyhodnocení získaných materiálů.
6. Vytvoření závěrečné zprávy.

Protože se jedná o proces náročný na organizaci i individuální schopnosti moderátorů, je vhodné uživatelské testování svěřit specializované agentuře.

A/B testování a multivariantní testování

A/B testování spočívá v přípravě dvou a více variant testovaného objektu (v našem případě konkrétní webové stránky nebo její části) a následném předložení těchto variant uživatelům, přičemž sledujeme a statisticky vyhodnocujeme úspěšnost každé z nich. Po nasbírání dostatečného množství dat jsme schopni vyhodnotit, která varianta vede ke splnění cíle častěji a ji na webu ponechat, případně použít v dalších výzkumech, zatímco méně úspěšnou variantu zavrhneme.

Předpokladem úspěšného A/B testování je, aby:

1. Testované skupiny byly stejně velké,
2. testované skupiny byly homogenní,
3. účastníci každé skupiny byli náhodně vybráni a
4. celé měření bylo validní a reliabilní.

Velkou výhodou A/B testování jsou kvalitní výsledky za relativně nízké náklady. K jeho realizaci lze totiž použít již hotové neplacené nástroje (např. *Google Website Optimizer*[14]), takže největším nákladem zůstává samotné vytvoření alternativní verze testované stránky. Za výhodu lze považovat také fakt, že A/B testování je možné provádět za plného provozu.

Vše výše uvedené platí i pro multivariantní testování s tím rozdílem, že v jeho případě netestujeme pouze dvě verze, ale více verzí, na kterých se střídají různé varianty realizace více prvků. V takovém případě potřebujeme k statisticky věrohodnému vyhodnocení větší objem návštěvnosti, zároveň ale snáze objevíme variantu, která je celkově úspěšnější.

Testování a následná optimalizace webu už se stávají běžnou součástí služeb nabízených internetovými agenturami a nesporně se jedná o jednu z cest, kudy se bude v budoucnu vylepšování webů ubírat. Poptávka po této činnosti mezi klienty je nicméně přinejmenším v českých podmínkách

[14] Dostupný na adrese http://www.google.com/websiteoptimizer.

zatím relativně omezená. Přičítat to lze především faktu, že testování vyžaduje větší množství času na straně poradenské agentury i produkce (web developera) s nejistým výsledkem. Stále se totiž jedná pouze o ověřování hypotéz, u nichž není jisté, že navrhované řešení bude úspěšnější než současné. Za relativně vysoké náklady tudíž v některých případech nepřijde kýžený ekonomicky obhajitelný výsledek.

2.6 Shrnutí

Na tomto místě ukončíme definici internetového poradenství jako oboru. Faktem je, že v podstatě každá výše popsaná dílčí činnost by obsáhla minimálně rozsah jedné diplomové práce, takže jsme se jejich popisu věnovali pouze obecněji. Přesto by se mělo jednat o dostačující teoretický základ pro následující část, která už se bude věnovat popisu reálného fungování podnikatelského subjektu v oboru internetového poradenství.

Z výše uvedeného také plyne, že tento obor je velmi pestrý a vyžaduje širokou paletu schopností na straně realizátorů. Těmto „klíčovým kompetencím“ se budu věnovat v praktické části, protože se dotýká personálního zajištění služeb, které rozhodně není jednoduché. Na jedné straně totiž vyžaduje inteligenci, analytické myšlení a inovativní přístup, na druhé ale také „měkké“ schopnosti (jako různé formy komunikace či prezentační dovednosti), velké množství praktických zkušeností a mentorský přístup.

V každém případě se jedná o zajímavé odvětví, které se každým rokem mění, a znalosti v něm přibývají téměř nevídanou rychlostí. Právě to byl jeden z důvodů, který vedl k tomu, že jsem svou profesní dráhu začal právě tady, a domnívám se, že jeho mládí a inovativnost v něm otevírá mnoho příležitostí i pro další mladé nadané lidi.

3. Specifika poradenství jako podnikatelské činnosti

Poté, co jsme definovali internetové poradenství jako odbornou specializaci, přesuneme se nyní blíže k ekonomickému pohledu na tuto činnost a prozkoumáme poradenství jako specifický obor podnikání. I když budeme mít stále na mysli především poradenství v oblasti internetu a informačních technologií, lze tuto kapitolu z velké části vztáhnout i na jiné poradenské profese, které fungují téměř ve všech oblastech lidské činnosti. I tato část vychází z několika teoretických zdrojů a knih, bohužel jsem ale při jejich četbě zjistil, že se často jedná o velmi povrchní a komerční literaturu, proto z velké části čerpám také z vlastní více než pětileté praxe v pozici majitele poradenské firmy.

3.1 Definice poradenství

V nastudované literatuře jsem se setkal s následujícími definicemi[15] konzultanta jako povolání a poradenské činnosti:

- „Konzultant je člověk disponující odborností ve specifické oblasti a za poplatek poskytuje nezávislé názory a rady. Tyto názory a rady jsou poskytovány exkluzivně v zájmu klienta a mohou obsahovat informace, odhady, analýzy, doporučení a realizaci.“ [Gray, 2004, str. 3]
- „Poradenství je proces, při kterém jednotlivec či firma asistují klientovi, aby dosáhl stanoveného výsledku. Asistence může mít podobu informace, doporučení nebo praktického přispění.“ [Biech, 2007, str. 1]

Sám bych poradenství shrnul jako *nezávislou práci experta v zájmu klienta, která má obvykle podobu rady či názoru*. Kromě internetu najdeme poradenství v desítkách dalších odvětví. Namátkou jmenujme například právo, rozvoj firem, účetnictví, dotace, design a mnoho dalších. [Gray, 2004, str. 4]

Ať už ale sáhneme po kterékoliv definici, vždy nalezneme několik společných jmenovatelů, které jsou pro poradenskou činnost specifické a odlišují ji od jiných oborů podnikání (jako je např. výroba, prodej, vývoj a další). Ty nejvýraznější jsem shrnul v následujících odstavcích.

3.2 Odbornost a její garance

Více než u kteréhokoliv jiného oboru je poradenství založeno na odbornosti a znalostech a schopnosti tuto odbornost prokázat. K tomuto účelu přitom neslouží jen oficiální certifikace jako je ISO známé i z jiných oblastí podnikání, ale také další certifikáty či členství v asociacích podmíněná splněním určitých kritérií. Příkladem z oblasti internetu budiž certifikace poskytované společností Google jako

[15] Uvedeny ve vlastním překladu z angličtiny do češtiny.

jsou *Google AdWords Certified Partner*[16] či *Google Analytics Authorised Consultant*[17] nebo asociace jako české *Sdružení pro internetovou reklamu*[18] nebo mezinárodní *SEMPO* (*Search Engine Marketing Professionals Organization*)[19]. Právě tyto certifikáty a členství jsou důkazem, že daná firma svému oboru podnikání rozumí, a je tedy pro klienta seriózním partnerem pro spolupráci.

Faktem je, že konkrétně v oblasti internetového poradenství nejsou certifikace obvykle podmínkou vykonávání činnosti, která by vyplývala ze zákona (například podmínkou získání živnostenského oprávnění). Jedná se ale o důležitou konkurenční výhodu a v některých oblastech nepsanou podmínku garance kvality poskytovaných služeb. V každém případě je zde právě odbornost hlavním argumentem, proč by měl klient spolupracovat s vaší firmou, a nutným předpokladem pro poradenství jako takové.

3.3 Vysoce individuální přístup

V poradenství neexistuje téměř nic, co lze vytvořit a prodat opakovaně. Každá zakázka je jedinečná a stejně tak každý klient, se kterým poradenská společnost spolupracuje. Lze samozřejmě mluvit o určitých šablonách či metodikách, které při zpracování zakázek pomáhají, vždy je ale hlavním výstupem práce zamyšlení a odborný názor kompetentního člověka-konzultanta.

Právě toto je na jedné straně důvod, proč si firmy poradce do svého podnikání zvou – aby jim navrhl individuální a na míru šité řešení jejich situace – na druhé straně ale z tohoto faktu nutně plynou i některá omezení, která popíšu v dalších odstavcích. Tím nejvýznamnějším je z podnikatelského pohledu jistě omezená škálovatelnost poradenských služeb.

3.4 Omezená škálovatelnost

Podle názoru Christiana Mayauda [Mayaud, 2005], se kterým se ztotožňuji, je pojem *škálovatelnost* (z anglického *scalability*) v podnikatelském kontextu definován dvěma hlavními předpoklady:

1. S růstem realizovaného objemu (tržeb) klesají mezní náklady.
2. Pro růst byznysu jsou postačující průměrně kvalitní zdroje.

Poradenství v plné míře nesplňuje ani jeden z nich. Při poskytování poradenských služeb je totiž zjednodušeně řečeno předmětem prodeje čas odborných konzultantů v některé ze svých podob (osobní konzultace, analytická práce, vytváření reportu apod.) a zároveň se jedná o vysoce kvalifikovanou

[16] Více informací viz http://www.google.com/intl/en/adwords/professionals/company.html.

[17] Více informací viz http://www.google.com/analytics/consultants_criteria.html.

[18] Více informací viz http://www.spir.cz.

[19] Více informací viz http://www.sempo.org.

práci, kterou lze jen obtížně zajišťovat průměrnými zdroji (např. nezkušenými či nedostatečně vyškolenými lidmi). Oba problémy lze částečně řešit – především vytvořením vhodných metodik a šablon či automatizací některých činností a procesů – ale obecně lze říci, že s rostoucími výnosy v poradenství vždy úměrně rostou i náklady, a tudíž se nejedná o dobře škálovatelnou podnikatelskou činnost.

3.5 Lidé jako klíč k úspěchu

Jak už zaznělo, poradenské společnosti jsou přinejmenším do určité velikosti zcela závislé na svých lidech. Jsou to právě poradci a konzultanti, kdo jsou zárukou kvality služeb, a jejich odborné znalosti a předchozí zkušenosti bývají často hlavním marketingovým nástrojem a argumentem firmy na trhu. To s sebou neoddělitelně nese jisté výhody i rizika.

Akvizicí schopných a známých lidí lze totiž na trhu rychle získat dobré jméno, klienty i reference. Na druhou stranu lze o ně ale také stejně rychle přijít. Právě význam jednotlivých konzultantů je důvodem, proč je firmy často prezentují navenek (ne náhodou najdeme například na webech advokátních kanceláří seznam jejich právníků), čímž ale zároveň budují osobní značku těchto lidí na trhu, která se jednou může stát natolik významnou, že se zaměstnanec rozhodne odejít a využije své jméno pro založení konkurenční společnosti. Pro poradenské firmy proto bývá často velkou otázkou, zda svůj tým lidí prezentovat a podporovat tak vlastní i jejich marketing, nebo je raději skrýt, a působit tak v porovnání s konkurencí méně transparentně.

Kromě tohoto marketingového aspektu jsou lidé a jejich schopnosti důležití také proto, že více než v jiných oborech podnikání působí při práci velmi nezávisle. Konzultační činnost je totiž již ze své podstaty velmi individuální činností, která vyžaduje všestrannost, schopnost práce s velkým množstvím informací, ale také sebekázeň a dobrý time-management [Gray, 2004, str. 215]. Klíčem k úspěchu je proto nábor maximálně kvalitních lidí za náklady, které umožní dosažení dostatečně vysoké marže k udržení přiměřené profitability společnosti.

3.5.1 Motivace klíčových zaměstnanců

Právě kvůli vysoké závislosti na lidech se v poradenském byznysu častěji než v jiných oborech podnikání využívají nejrůznější metody pro udržení klíčových lidí. V krajním případě se jedná o předání části obchodního podílu (při kterém se z příjemce stane spolumajitel dané společnosti), setkáme se ale také s nejrůznějšími opcemi, zaměstnaneckými akciemi či alespoň výraznou participací daného zaměstnance na finančních výsledcích společnosti. Všechny tyto metody mají jediný cíl – udržet daného člověka ve společnosti a zabránit tak jeho odchodu ke konkurenci či založení vlastní konkurenční firmy.

3.6 Práce se znalostmi

V návaznosti na předchozí bod je třeba zmínit další specifikum poradenských služeb, kterým je maximální důraz na kvalitní práci se znalostmi. Ta má následující aspekty:

- **Sjednocená stanoviska.** Protože poradenské služby obvykle v zastoupení společnosti poskytují jednotlivci – konzultanti – je třeba zajistit, aby byla jejich úroveň znalostí obdobná a panovala shoda v odborných názorech. Nemělo by se tedy stávat, že při výměně konzultanta u určitého projektu dojde i ke změně doporučení či postupů ze strany poradenské společnosti.

- **Agregace napříč obory, archivace a aktualizace znalostí.** Získávané znalosti je třeba sbírat, ukládat a aktualizovat, aby je bylo možné využívat opakovaně a napříč různými obory. K tomuto účelu obvykle slouží určitá znalostní báze (anglicky *knowledge base*), jejíž součástí jsou formalizované postupy práce a metodiky. Teprve díky nim lze ve firmě zajistit jednotnou podobu výstupů a zastupitelnost lidí a právě taková znalostní báze bývá obvykle jedním z nejdůležitějších aktiv poradenských společností.

- **Generalizace.** Základní sada znalostí se v poradenském byznysu obvykle získává studiem odborných zdrojů a z tematicky relevantních knih, článků či přednášek. Nad rámec této základní znalosti ale sahají konkrétní praktické zkušenosti, které vycházejí z realizovaných zakázek. Tyto zkušenosti je třeba systematicky zaznamenávat a zobecňovat, aby je bylo možné použít i u dalších klientů z jiných oborů. V této podobě následně mají pro poradenskou společnost velmi vysokou hodnotu.

- **Využití v marketingu.** Marketing poradenských firem je často založen právě na prezentaci vlastních znalostí. Má obvykle podobu publikování odborných článků, přednášek na tematicky relevantních fórech či konferencích, vydávání případových studií apod. I k tomuto účelu je třeba znalosti systematicky sbírat, ukládat a doplňovat.

- **Ochrana informací.** Protože jsou informace jedním z nejdůležitějších aktiv v poradenské firmě, je třeba je patřičně chránit – a to jak technickou (systém práv, přístup pouze ke čtení apod.), tak také procesní a právní cestou.

Z výše uvedených bodů plyne, že obor poradenství klade na podnikatele v oblasti práce se znalostmi vysoké nároky. Tato činnost je pochopitelně důležitá i v jiných oborech podnikání, u poradenství je ale vyloženě kritická a každá chyba může znamenat vážné ohrožení samotné existence poradenské firmy.

3.7 Nezávislost a význam dobrého jména

Dalším významným aktivem poradenských společností je kromě znalostí také dobré jméno. To vyplývá z historie a referencí společnosti, úspěšně vyřešených případů či prokazatelných úspěchů. V poradenství má nadprůměrně vysoký význam proto, že takové společnosti často působí ve funkci

nezávislých poradců či auditorů, jejichž vyjádření se berou jako závazná. Je tedy třeba, aby je ostatní subjekty na trhu uznávaly a věřily jejich doporučení.

Příkladem konkrétně z internetového poradenství budiž klasický případ, kdy poradenská firma působí pro klienta ve funkci organizátora výběrového řízení na dodavatele webu (web developerskou společnost) a zároveň rozhoduje o výsledcích tohoto tendru. Aby se této role mohla ujmout, musí být v první řadě nezávislá (tj. nebýt s potenciálními dodavateli ve střetu zájmů), je však také třeba, aby ji díky jejímu dobrému jménu dodavatelé respektovali, do tendru se přihlásili a věřili výsledkům, které přinesl.

3.8 Exkluzivita

S výše uvedeným úzce souvisí problematika exkluzivity, která je pro poradenské společnosti často velkým tématem. Jde o to, že odborné rady či doporučení ze své podstaty znamenají pro klienta konkurenční výhodu a je tedy v jeho zájmu, aby měl na ně u dané poradenské společnosti výhradní právo. To jde ale na druhé straně proti snaze majitele poradenské firmy o již výše zmíněnou škálovatelnost a rozšiřitelnost vlastního byznysu.

Je tedy na každé poradenské společnosti, jak se s touto otázkou vyrovná. Zda použije slib exkluzivity jako konkurenční výhodu a bude ji nabízet standardně, podmíní tuto exkluzivitu určitým minimálním garantovaným objemem poskytovaných prací (jímž kompenzuje náklady obětované příležitosti), nebo exkluzivitu neslíbí a alespoň zajistí maximální transparentnost práce pro konkurenční subjekty.

V tomto třetím případě se nezřídka setkáme se systémem tzv. *čínských zdí*, kdy poradenská agentura sice spolupracuje s více subjekty z jednoho oboru, ale interně tuto práci maximálně odděluje na úrovni personálu, znalostí, přístupů atd. Nemělo by pak docházet k úniku informací od jednoho klienta ke druhému, ale samozřejmě se jedná o velmi citlivé téma, které je pro některé klienty již z podstaty neakceptovatelné. Právě protože se jedná o obor podnikání maximálně citlivý na práci s informacemi, setkáme se kromě přímé exkluzivity i s dalšími omezeními, které z tohoto faktu vyplývají. Patří mezi ně například vytváření dohod o mlčenlivosti (anglicky *Non Disclosure Agreement – NDA*) s vysokými smluvními pokutami či omezení v možnosti vytvářet a publikovat případové studie.

3.9 Shrnutí

Jak je patrné z předchozích odstavců, hlavním specifikem poradenství ve smyslu podnikatelské činnosti je vysoká závislost na lidech, znalostech a individuálním přístupu ke klientům. Právě v těchto aktivech (lidé, znalosti, dobré jméno, klienti a reference) často spočívá největší část hodnoty poradenské společnosti a zároveň jsou tyto oblasti nejčastějším kritériem, podle kterého klienti poradenské společnosti vybírají, a lze v nich proto vytvářet důležité konkurenční výhody. Lepší tým lidí, hlubší znalosti či lepší přístup ke klientům totiž v poradenství více než v jiných oborech podnikání rozhoduje o vybudování pozice na trhu a v důsledku i o přežití či nepřežití firmy na trhu.

4. Případová studie společnosti H1.cz

Po dvou spíše teoretických kapitolách se nyní přesouváme do ryzí praxe. Tato závěrečná část se snaží zmapovat, jak konkrétně realizuje poradenskou činnost v oblasti internetu jakožto hlavní náplň podnikatelské aktivity společnost H1.cz s.r.o. Popis vychází z individuálních rozhovorů s klíčovými zaměstnanci a je doplněn o poznatky z vlastní praxe získané za pět let působení v dané společnosti.

Cílem této části je tedy popsat, jak fungují jednotlivé procesy v reálné (a úspěšné) poradenské firmě, a kapitola by měla čtenářům sloužit jako stručná příručka pro případ, že by se do podobné aktivity chtěli sami pustit. A to nejen přímo v oboru internetového poradenství, ale i v jiných oblastech poradenské činnosti. Právě absence podobné literatury byla jedním z důvodů, proč jsem si dané téma pro svou diplomovou práci zvolil, a doufám, že jí alespoň částečně zaplním informační mezeru, která zde panuje.

4.1 O společnosti H1.cz s.r.o.

Společnost H1.cz byla založena v roce 2005 čtyřmi společníky – Davidem Špinarem, Markem Prokopem, Michalem Krutišem a Václavem Štruplem. Již od počátku se zaměřuje na poradenskou, analytickou a vzdělávací činnost v oblasti internetového marketingu a budování obchodně účinného webu. Tým konzultantů H1.cz zpracovává studie, analýzy a audity, pořádá odborná školení a vydává odborné publikace a články. Cílem všech aktivit společnosti je zvýšení návštěvnosti, efektivity a obchodní účinnosti webových stránek klientů.

V roce 2006 zakladatelé prodali 10% podíl ve společnosti švýcarskému investorovi, společnosti Centralway, a následně jej zkraje roku 2009 jeden ze společníků (Václav Štrupl) vykoupil zpět a snížil tak počet společníků opět na čtyři. Na samém konci roku 2010 pak všichni společníci prodali své obchodní podíly společnosti Ataxo NV, vlastněné nizozemským investičním fondem Garvest. Tato společnost představovala největšího konkurenta H1.cz na českém trhu a obě dvě firmy se společně dělily o největší část tržního podílu.

Dnes funguje značka H1.cz jako součást skupiny Ataxo Group, představující největší subjekt na trhu internetového poradenství a výkonnostního marketingu na českém a slovenském trhu. Společnost Ataxo má pobočky také v Polsku a Velké Británii.

Zakladatelé společnosti H1.cz s jedinou výjimkou ve společnosti dále působí v manažerských pozicích.

4.2 Založení společnosti

Založení vlastní společnosti je velkým krokem v životě každého člověka. Obnáší nejen rozhodnutí vzít zodpovědnost za svůj úspěch do vlastních rukou, ale nese s sebou také riziko neúspěchu, starost o

vlastní zaměstnance a odhodlání naučit se mnoha věcem, které běžní zaměstnanci ve své každodenní praxi nepotřebují. Kromě vlastní odbornosti (kterou bylo například v našem případě internetové poradenství) totiž musí mít podnikatel znalosti i z oborů jako jsou finance a účetnictví, právo, obchod či marketing.

Těmto aspektům podnikání se budeme věnovat v dalších odstavcích, nyní se pojďme podívat na nejdůležitější kroky a rozhodnutí při samotném založení společnosti.

4.2.1 Počet společníků

Společnost H1.cz vznikla odchodem téměř celého týmu z předchozího působiště (projektu Dobrý web fungujícího v rámci společnosti Internet Info, s.r.o.), což vedlo k rozhodnutí, že se všichni čtyři odcházející zaměstnanci stanou společníky nově vznikající firmy. Protože počet společníků výraznou měrou ovlivňuje chod společnosti a motivaci jejích majitelů, je třeba dodat, že rozhodnutí v podobné situaci nemusí být ideální.

Podle slov Davida Špinara, ředitele H1.cz, se jedná se o vztah téměř na úrovni partnerského, kdy s vybranými lidmi trávíte značnou část svého času a je třeba, abyste se shodovali nejen v názoru na směřování společnosti, ale také v etických a osobních otázkách. Jeho doporučení k počtu společníků proto zní následovně:

- **Jeden majitel,** pokud je dostatečně všestranný, připravený řešit všechny problémy ze všech oblastí podnikání, a to na denní bázi i v dlouhodobém horizontu.
- **Dva společníci,** pokud mají velmi podobný pohled na svět a dokáží se shodnout i v podnikatelských otázkách. Právě pohled na svět, etiku a další oblasti je ale důležitý, protože zatímco běžné problémy všedního dne lze vždy řešit nějakým kompromisem, odlišnosti v paradigmatu jako takovém se řeší jen velmi těžko.
- **Tři společníci,** pokud se vzájemně vhodně doplňují a neexistuje mezi nimi „silnější dvojice“, která se spojí proti třetímu. Výhodou je rozhodování založené na shodě alespoň dvou lidí a stále ještě relativně vysoké podíly na společnosti jako celku zajišťující dostatečnou motivaci.
- **Čtyři a více společníků** spíše z nutnosti nebo ve snaze zavázat k firmě větší počet lidí. Mohou se samozřejmě najít i výjimky, kdy tento vyšší počet společníků negativně neovlivní fungování společnosti, a lze podotknout, že H1.cz je z větší části jednou z nich.

Výše uvedený výčet pochopitelně vychází ze situace, kdy jsou jednotlivé podíly mezi společníky rozděleny rovným dílem. Komplikovanější případy už jsou vyloženě individuální a nelze je hodnotit takto obecně.

4.2.2 Právní forma společnosti

Právní forma podnikání (s.r.o, a.s., k.s., v.o.s. apod.) předurčuje náročnost založení společnosti (především kapitálovou), ale také mnoho procesů, které ve firmě probíhají. Společnost H1.cz zvolila pro své podnikání v Česku asi nejklasičtější formu společnosti s ručením omezeným s minimálním základním kapitálem 200 000 Kč. Protože vyšší kapitál nebyl v začátcích potřeba, nezvažovali majitelé založení akciové společnosti. Na druhé straně komanditní společnosti či veřejné obchodní společnosti nepůsobí v běžném tržním prostředí příliš důvěryhodně, proto došlo k vyřazení i těchto možností.

Založení s.r.o. pochopitelně obnáší některé formální kroky, které museli zakladatelé H1.cz splnit (vytvoření společenské smlouvy, složení základního kapitálu, založení bankovního účtu, registrace sídla atd.), z nichž se blíže zastavím pouze u společenské smlouvy.

Společenská smlouva

Především v případě prvního podnikání mají zakladatelé společnosti v euforii, která často bouřlivé začátky provází, tendenci společenskou smlouvu podcenit. Jedná se přeci jen o formalitu a překážku na cestě za podnikáním, kterou lze stáhnout z internetu nebo získat modifikací nějaké veřejně dostupné šablony. Toto je bohužel omyl, která stál existenci už nejednu nikoliv neúspěšnou firmu.

Podstatou této myšlenky je, že ve společenské smlouvě se obvykle ošetřují i náležitosti, které sice nejsou důležité v začátcích podnikání a když všechno funguje, naprosto klíčovými se ale stanou později, když se společníci nepohodnou nebo se jedná o vstupu dalšího společníka, odkupu společnosti apod.

Společenská smlouva by proto měla kromě jiného umět odpovědět na otázky jako:

- Jak lze nakládat s obchodním podílem? Mají společníci předkupní právo na podíly ve společnosti? A jaké jsou podmínky uplatnění takového práva?
- Co se stane, když společník přestane aktivně působit ve společnosti? Mohou společníci konkurovat vlastní společnosti?
- Jaké jsou orgány společnosti a jaká mají rozhodovací práva? Kdo je jednatelem?
- Jak lze navyšovat a snižovat základní kapitál společnosti?

Společenská smlouva ve společnosti H1.cz je relativně velmi obecná a právě proto zde například došlo k případu, kdy jeden ze společníků po dvou letech přestal ve společnosti aktivně působit a v podstatě začal firmě svými službami konkurovat. V tomto případě se podle slov obou zúčastněných stran nejednalo o otevřený konflikt nebo aktivitu, kterou by bylo nutné řešit právní cestou, ale určitě je to jeden z bodů, které by měly být ve společenské smlouvě detailně ošetřeny.

4.2.3 Název

Výběr názvu, jakkoliv se může zdát zpočátku bezvýznamný, je důležitým okamžikem na startu podnikání. Nejen, že je název potřeba z čistě pragmatických důvodů (pro založení právnické osoby), ale má i psychologický efekt, kdy lze najednou o firmě mluvit konkrétně a vytvořit si k ní osobní vazbu.

Při výběru názvu je třeba zvážit faktory jako zapamatovatelnost, snadnou vyslovitelnost a vhodnost pro případnou mezinárodní expanzi. Je také vhodné zkontrolovat, zda se na vybraný název nevztahují nějaké ochranné známky či zda není s některou z nich zaměnitelný a jestli je pro něj a jeho varianty k dispozici internetová doména k registraci či koupi. Podoba názvu předurčuje do jisté míry také budoucí logo, což je dobré mít na paměti.

Název společnosti H1.cz vychází z názvu HTML značky *<H1>*, což ho pojí s oborem vytváření internetových stránek. Je zároveň krátký, zapamatovatelný a tato doména byla v době založení společnosti volná. Dovětek „.cz“ zdůrazňuje působení na internetu a přirozeně také odkazuje na webové stránky jakožto hlavní marketingový nástroj.

4.2.4 Brand a logo

Po názvu je třeba vytvořit logo, což je víceméně záležitost individuálního vkusu. Následně je ale vhodné bez zbytečného odkladu pro název i logo zaregistrovat ochranné známky na *Úřadu průmyslového vlastnictví,* protože jen tak si firma pojistí svou unikátnost. Držení ochranných známek je mimo jiné v podstatě nutností, pokud chce majitel v budoucnu firmu prodat někomu jinému.

4.2.5 Webové stránky

Webové stránky jsou vhodné jako základ internetového marketingu a první místo, kde začnete firmu propagovat. V případě společnosti H1.cz se jednalo o nutnost, protože firma podnikající na internetu se bez webu rozhodně neobejde. Po vytvoření webu samotného pak následuje systematická práce na internetovém marketingu, který jako obor popisuje celá první část této práce.

4.2.6 Další náležitosti

Není cílem poskytnout vyčerpávající výčet všech náležitostí, které je třeba při zakládání firmy řešit. Bylo by možné zastavit se u témat, jako jsou kancelářské prostory, vizitky či hardwarové a softwarové zázemí. Ty ale nejsou z pohledu této práce příliš zajímavé, proto se raději rovnou přesuneme k jednotlivým oblastem, které je třeba v poradenské společnosti průběžně řešit.

4.3 Lidé

Jak už zaznělo v předchozí kapitole, lidé jsou základním pilířem úspěchu při podnikání v poradenství. Je proto třeba precizně je vybírat, vhodně motivovat a dobře s nimi manažersky pracovat.

Společnost H1.cz měla podle slov Davida Špinara při náboru lidí štěstí a firmou prošlo mnoho špičkových odborníků. Historicky se firma vyznačovala velmi nízkou fluktuací, byť se tým za pět let podnikání pochopitelně výrazně obměnil. Značnou část lidí, kteří ze společnosti odešli, asi ani nebylo možné udržet, protože jejich hlavní motivací bylo vyvázat se obecně z jakéhokoliv zaměstnaneckého poměru a začít se živit na volné noze nebo ve vlastní společnosti. To se několika bývalým zaměstnancům úspěšně podařilo.

4.3.1 Klíčové kompetence

Práce v poradenství vyžaduje kromě odborných znalostí a zkušeností také samostatnost a zodpovědnost. Kdybychom měli vyzdvihnout několik předpokladů, které by měli splňovat všichni zaměstnanci, byly by to následující:

- **Kvalitní psaný a mluvený projev.** V podstatě každý člověk pracující v H1.cz je povoláním konzultant a tato práce s sebou nese každodenní kontakt s klienty v psané i osobní formě. Právě vystupování a schopnost dobře formulovat myšlenky je proto klíčovým požadavkem téměř na kteroukoliv pozici.

- **Schopnost pracovat na více projektech najednou.** Každý konzultant pracuje pro několik (často i více než 10) klientů a musí být tedy schopný efektivně řešit velké množství problémů najednou. To vyžaduje dobrou sebeorganizaci, zodpovědnost a time-management.

- **Schopnost týmové práce.** Protože na každém klientském projektu pracuje větší počet specialistů (např. PPC konzultant, SEO konzultant, link-builder, webový specialista a další), je třeba intenzivně komunikovat a koordinovat společné úsilí. Byť může člověk „sólista“ jako konzultant fungovat, do firmy velikosti H1.cz už by se nehodil.

- **Zájem o aktuální trendy a sebevzdělávání.** Internetové poradenství je znalostním byznysem, ve kterém je třeba neustále doplňovat vlastní i firemní znalosti a být schopný je využít při práci pro klienty. Právě proto je aktivní zájem o novinky a rozvoj vlastních znalostí klíčový.

Mezi další užitečné dovednosti patří analytické myšlení, obchodní talent a pochopitelně pak znalosti konkrétních systémů (např. PPC systémy, Google Analytics apod.) či softwaru, ale právě výše uvedené čtyři body považuji za nutnou podmínku, kterou by měl splňovat každý, kdo chce pracovat v internetové poradenské firmě.

4.3.2 Specifika náboru

Nábor všech lidí probíhá ve společnosti H1.cz interně a v souladu s manažerskou strukturou. Každý manažer si tedy sám a přímo vybírá lidi do svého týmu. Manažery pak přijímá ředitel. Podle slov managementu byla při svém prodeji na konci roku 2010 firma právě ve fázi, kdy by se v ní uplatnil na

alespoň částečný úvazek HR (z anglického *Human Resources* – lidské zdroje) specialista. Pracovalo tu téměř 50 lidí a péče o ně plus přijímání nových kolegů už zabíraly značné množství času.

Práce v tomto oboru je nicméně natolik specifická, že lze jen těžko přijímat lidi klasickým způsobem přes inzertní servery či personální agentury. Jde o to, že pro pozice v internetovém poradenství neexistuje žádné formalizované vzdělání či obor, který by zaručoval, že daný člověk má potřebné množství znalostí a zkušeností. Je tedy třeba každého zvlášť poznat a vhodnými otázkami zjistit, zda má požadované dovednosti, aby zastal obsazovanou pozici. Navíc jsou zde klíčové tzv. „měkké faktory" (tj. vystupování, empatie apod.), které stejně ukáže až osobní pracovní pohovor.

Výhodou v případě společnosti H1.cz na druhé straně je, že díky její velmi dobré pověsti na trhu nikdy nebyl problém se sháněním kandidátů do výběrového řízení na nově otevřenou pozici. Obvykle stačilo dané místo vypsat na webu a upozornit na něj v sociálních sítích a dalších marketingových kanálech a obratem se začaly hlásit desítky kandidátů s potřebnou kvalifikací.

4.3.3 Motivace lidí

Motivace zaměstnanců je ve firmě 100% závislé na lidech stěžejní téma. Kromě platových podmínek, které ve skutečnosti s motivací souvisí jen částečně, H1.cz nabízí také standardní „benefity", jako je služební notebook, stravenky či sickdays (placené volno v případě nevolnosti). Zajímavější mi ale připadají faktory, které motivaci podle zkušeností také ovlivňují a přitom nejsou zcela nasnadě. Patří mezi ně:

- **Uvedení lidí na firemním webu.** H1.cz uvádí všechny své zaměstnance na webu a je až zarážející, jak silně to na lidi působí. Nejen, že jsou současní zaměstnanci rádi, že je firma takto otevřeně prezentuje, ale tento fakt měl silný vliv i na kandidáty, kteří se do firmy teprve hlásili.

- **Název pozice.** Je překvapivé, jak velký význam přikládají lidé oficiálnímu názvu své pozice a jak je může motivovat, když je toto pojmenování dobře zvolené. Například přidání slova „senior" před název pozice několikrát očividně vedlo k tomu, že daný zaměstnanec se začal chovat zodpovědněji a vstřícněji ke svým méně zkušeným kolegům.

- **Časová volnost.** Volnější pracovní doba, možnost pracovat z domova a neexistující kontrola zaměstnanců se ukázala jako další důležitý faktor, kterého si lidé váží, a má vliv na to, že je baví v takovéto firmě pracovat.

- **Pracovní prostředí malé firmy.** Nejvíce až při prodeji společnosti H1.cz se ukázalo, jak důležité bylo pro lidi pracovní prostředí malé firmy, kde se všichni relativně dobře znají, chodí pracovat do menších kancelářských prostor a sedí v oddělených kancelářích. Z tohoto důvodu

není sloučení firem vůbec snadné, protože z menší firmy se stává velká společnost, jejíž fungování už je pochopitelně značně odlišné a lze na tom jen těžko něco změnit.

K dalším důležitým faktorům beze sporu patří dobré jméno firmy na trhu, etický rozměr práce nebo možnosti profesního růstu a podpora dalšího vzdělávání. V každém případě zde zkušenost potvrzuje teorii – a tedy, že lidé jsou ochotni pracovat i za nižší plat než jaký mohou dostat jinde na trhu, když je práce baví, mohou se v ní realizovat a jsou veřejně prezentovanou součástí rychle rostoucí a úspěšné firmy.

4.4 Management

Management a systém organizace poradenské firmy se nijak zvlášť neliší od firem v jiných odvětvích. Je zde místo jak pro oddělení podle specializací (např. SEO, PPC a další), tak pro podpůrná oddělení zajišťující jednotlivé funkce řízení firmy (např. účetnictví, marketing či obchod). Více než jinde je ale třeba být v práci s organizací jako takovou flexibilní, protože náplň práce internetové poradenské firmy se mění tak rychle, jako se mění samotný internet a možnosti, které nabízí.

4.4.1 Organizační struktura a systém oddělení

V H1.cz funguje tříúrovňová organizační struktura. Pod jedním ředitelem figurují vedoucí jednotlivých oddělení a pod nimi už koncoví zaměstnanci – konzultanti. Tato struktura se zformovala z původní velice ploché hierarchie, kdy pod ředitelem (jednatelem byl od začátku podnikání pouze jeden ze zakládajících společníků) figurovali přímo jednotliví specialisté. S rostoucím počtem lidí ve firmě pak začala formovat jednotlivá oddělení, která odpovídala potřebným specializacím. Vzniklo tedy oddělení PPC reklamy, SEO oddělení s velkým týmem brigádníků pro shánění zpětných odkazů a následně i oddělení zodpovědné za péči o klienty (account management) a konzultace ke kvalitě webu a webové analytice.

Ostatní funkce ve firmě – účetnictví, marketing, HR a obchod – řešili buď dedikovaní jednotlivci (např. účetní) či přímo jednotliví manažeři a koncoví zaměstnanci.

4.4.2 Využití juniorů

Co se v H1.cz velmi osvědčilo z hlediska organizační struktury a obecně realizace služeb je využití velkého množství juniorů – obvykle studentů na částečný úvazek s menší praxí a nižšími platovými nároky. Zatímco v začátcích byli v podstatě všichni zaměstnanci ve firmě zkušení senioři s vysokými nároky, na konci pěti let samostatného fungování H1.cz se počet juniorů a seniorů téměř vyrovnal.

Tento systém s sebou nese mnoho výhod, a proto je běžnou praxí i v dalších typech poradenských společností – od právních kanceláří po velké auditory či jiné finanční poradce. Ty hlavní spatřuji v možnosti levněji „nakoupit“ méně kvalifikovanou práci, která by v případě realizace seniory byla jen obtížně prodejná klientům, a především ve skutečnosti, že z juniorů se často mohou po určité době

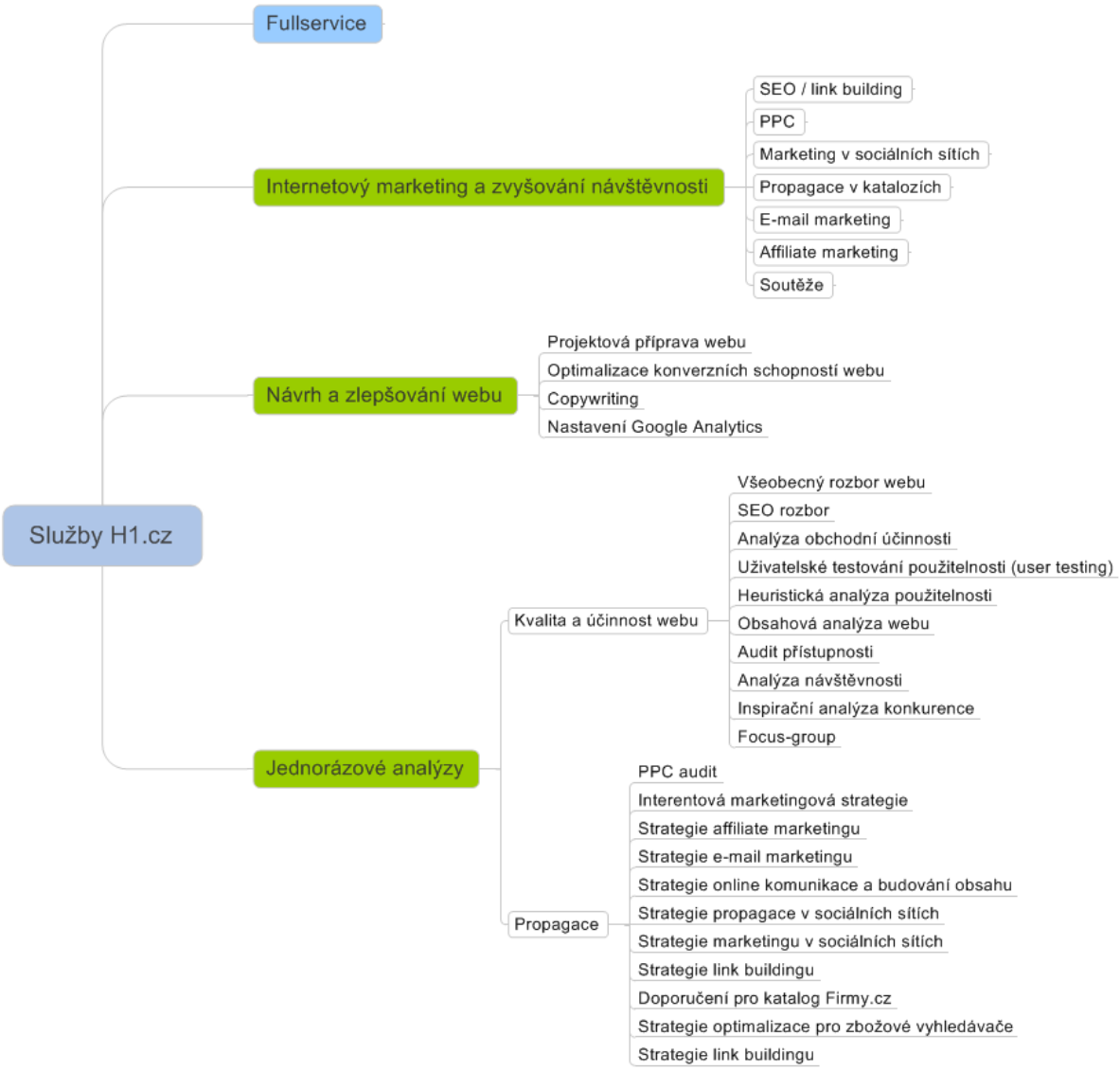
rekrutovat senioři, kteří již dobře znají služby, firemní prostředí a kulturu společnosti a je tedy snadné je přesunout na kvalifikovanější pozice.

4.4.3 Běh kanceláře

Protože se tato práce věnuje podnikání, je na tomto místě třeba zmínit, že kromě realizace odborných služeb, rozvíjení know-how, managementu či obchodu je člověk-podnikatel vystaven i mnoha úkolům, které jsou nutné pro hladký běh firmy, byť nevytváří žádnou přidanou hodnotu. Jedná se o činnosti jako nákup vybavení kanceláře, zajištění příjemného pracovního prostředí, řešení technické infrastruktury a další úkoly. Všechny tyto úkoly lze pochopitelně delegovat na někoho jiného či vhodně zajistit pomocí outsourcingu, ale protože mantrou podnikání bývá především v jeho začátcích minimalizace nákladů, je třeba se připravit na to, že podnikatel bude řešit všechno od nákupu kávy do kávovaru po řešení technických potíží s tiskárnou.

4.5 Služby

Od lidí a organizace práce se nyní přesouváme k jádru a podstatě celé podnikatelské aktivity, tedy k nabízeným a poskytovaným službám. Jejich struktura ve společnosti H1.cz věrně kopíruje teoretický rámec, který jsem popsal v úvodní kapitole této práce, zastavím se proto blíže pouze u jednotlivých typů realizovaných zakázek.



Obrázek 5:Struktura služeb společnosti H1.cz.

4.5.1 Průběžná spolupráce

Hlavním pilířem poradenských služeb společnosti H1.cz je dlouhodobá spolupráce se širokou paletou klientů na agenturním principu. Jde tedy o případ, kdy si klient na měsíční bázi platí za služby poskytované agenturou, a využívá některé její vybrané dovednosti a znalosti. Nejčastější jsou následující typy zakázek:

- **Spolupráce typu „fullservice“.** Toto označení obnáší realizaci služeb v plné šíři, kdy klient využívá agenturu k realizaci kompletních služeb výkonnostního marketingu. Pro takového klienta H1.cz realizuje správu PPC kampaní, zajišťuje optimalizaci pro vyhledávače, radí při rozvoji a modernizaci webu, spravuje sociální sítě, realizuje e-mailing a další marketingové nástroje, zajišťuje copywriting (psaní textů) a poskytuje i další konzultace v spadající do internetového poradenství. Spolupráce obvykle funguje na bázi měsíční platby za služby, přičemž konkrétním obchodním modelům se blíže věnuje část týkající se financí a účetnictví.

- **Jednooborová spolupráce.** Tento typ spolupráce je jakousi podmnožinou předchozí zmíněné služby a jedná se o případ, kdy H1.cz realizuje pro klienta dlouhodobě služby v jedné oblasti internetového marketingu. Může se tedy jednat například o průběžnou správu PPC kampaní, kontinuální práci na SEO, správu a komunikaci na sociálních sítích apod.

Reálně se pochopitelně setkáme i s různými kombinacemi těchto služeb, což vyplývá ze samotné podstaty poradenské činnosti, která je vždy vysoce individuální a odráží konkrétní potřeby klienta.

4.5.2 Jednorázové služby

Nejtypičtějším představitelem jednorázových služeb jsou nejrůznější analýzy a audity, které si klienti objednávají s cílem zjistit, jak si jejich web či marketing vede v té či oné konkrétní oblasti zájmu. Dále je tento typ zakázek typický pro začátek dlouhodobější spolupráce, kdy se obě strany (klient i agentura) chtějí nejprve poznat, zmapovat aktuální stav a určit priority dalšího společného snažení.

Kromě jednorázových analýz, které vyjmenovává výše uvedená struktura služeb H1.cz, je pro tuto společnost typická také jednorázová služba nazvaná Projektový návrh webu, jejímž cílem je kompletně navrhnout web a připravit kvalitní zadání pro budoucího dodavatele, kterým je web developerská společnost. Tato služba odráží situaci na trhu, kdy se koncoví klienti nechtějí ocitnout zcela v rukou vybrané web developerské společnosti, ale pro tvorbu nového webu chtějí mít nezávislého poradce, který jim pomůže jak s návrhem webu, tak výběrem dodavatele a kontrolou jeho práce.

Posledním typem jednorázové služby je pak libovolná konzultace „na vyžádání“, kdy klient jednoduše přijde se svou konkrétní potřebou či oblastí, ve které potřebuje poradit, a poradenská firma pro něj vyhradí čas některého konzultanta pro osobní či písemnou konzultaci. I tento typ služby je velmi dobrou příležitostí, jak klienta přesvědčit o kvalitě vlastní práce a odbornosti, a následně s ním navázat dlouhodobější spolupráci.

4.5.3 Školení

Posledním typem služby realizované ve společnosti H1.cz je školení. Firma poskytuje jak veřejná školení pro jednotlivce, tak individuální školení pro firmy. Provozování školení má podle Michala Krutiše, zodpovědného v H1.cz za organizaci školení, při podnikání v poradenství několik užitečných vedlejších efektů:

1. Je důkazem, že provozovatel dané oblasti rozumí a funguje tak částečně jako marketingový nástroj, kdy stovky proškolených lidí mohou o firmě poskytovat pozitivní reference.

2. Vede k získávání klientů, protože značná část účastníků školení je z firem, které poradenské služby ze školené oblasti potřebují, a byť zajišťují určitou úroveň vzdělanosti svých zaměstnanců, vhodnější je pro ně internetový marketing řešit pomocí outsourcingu.

3. Je vhodným zdrojem pro nábor nových zaměstnanců, protože lidé přicházející na školení jsou již z podstaty zainteresovaní do některé z oblastí internetového poradenství a mohou se tak v budoucnu zajímat o práci přímo ve specializované agentuře.

Tímto bych popis služeb společnosti H1.cz uzavřel a zájemce o detailnější informace odkázal na firemní web www.h1.cz, kde jsou do detailu prezentované. Cílem této práce není popisovat služby, ale ukázat podnikatelskou činnost při provozu firmy v celé šíři, a proto se přesuneme k další v oblasti poradenství klíčové činnosti, kterou je marketing. Ještě než však otevřeme samotné téma marketingu, zastavíme se krátce u otázky konkurenčních výhod, která dává marketingu základní argumenty a sdělení.

4.6 Konkurenční výhody

Konkurenční výhody do značné míry předurčují, jak se bude společnost pozicovat na trhu. Jsou tedy základem, na kterém lze vystavět marketingový mix a řídit podle něj směřování společnosti. Na druhou stranu nelze při podnikání konkurenční výhody považovat za něco definitivního a neměnného – cílenou snahou je lze pochopitelně jak vytvářet, tak v čase měnit, aby firma na trhu zůstala atraktivní a nabízela aktuální důvody, proč pro spolupráci zvolit právě ji.

V otázce konkurenčních výhod měla společnost H1.cz od začátku působení v roce 2005 jednu nespornou výhodu – celý obor, ve kterém firma podniká, je v českém prostředí tak mladý, že H1.cz byla v počátcích na trhu téměř sama a figurovala v pozici tvůrce trhu. S tímto náskokem bylo snadné získat potřebné množství klientů, prezentovat se jako odborný garant dané oblasti a prémiová značka. Pojďme se nyní ale zastavit u konkrétních vlastností, které pro H1.cz a v internetovém poradenství obecně mohou dobře fungovat jako konkurenční výhody.

4.6.1 Znalosti

Vysoká úroveň znalostí je hlavním kritériem, podle kterého si klienti v poradenském byznysu vybírají dodavatele. Pokud firma potřebnými znalostmi disponuje, je třeba je také prezentovat navenek v rámci tzv. marketingu obsahem – tj. prostřednictvím publikování odborných článků, vystupováním na konferencích či školením. Zároveň je nutné prezentovat aplikaci znalostí v praxi a uvádět za tímto účelem konkrétní reference a případové studie.

4.6.2 Reference a případové studie

Kvalitní reference jsou praktickým důkazem, že firma oboru nejen rozumí, ale dokáže své znalosti v podobě konkrétních služeb prodat zajímavým klientům. Nejlepší referencí je v tomto případě prezentace konkrétních případových studií, ze kterých je vidět, s jakými náklady klient dosáhl kýženého výsledku a co mu zapojení poradenské agentury přineslo. Ideální je podpořit je ještě autentickým vyjádřením klienta i s uvedeným kontaktem.

Při prezentaci referencí je vždy důležité zvážit, na jaké klienty se poradenská společnost orientuje. Uvedení pouze velkých a zvučných jmen z korporátního světa může odradit případné menší klienty a na druhé straně velké firmy potřebují jistotu, že poradenská firma má dostatečné zázemí a je připravena na spolupráci s organizací jejich velikosti. Pokud tedy firma disponuje kvalitními referencemi z obou segmentů, měla by je zároveň uvážlivě a strukturovaně prezentovat.

4.6.3 Velikost a zázemí

Velikost firmy a její zázemí opět do jisté míry předurčuje typ klientů, na které bude cílit. Zatímco někteří (velcí) klienti považují za nejbezpečnější spolupráci s co největší agenturou, která není závislá na konkrétních jednotlivcích, lze najít naopak množství případů, kdy klient hledá vysloveně malou agenturu s malým týmem konzultantů a velmi individuálním přístupem. Roli pochopitelně může hrát i fyzické umístění firmy, které podporuje snazší osobní komunikaci a častější schůzky.

4.6.4 Cena

Cena je rozhodně důležitým faktorem hrajícím roli při výběru poradenské agentury, nelze ale jednoznačně říci, že nižší cena vždy znamená konkurenční výhodu. V praxi se lze často setkat s tím, že vyšší cena (samozřejmě v kombinaci s dalšími faktory) znamená pro klienta jistou formu garance kvality a exkluzivity nabízených služeb.

Ideální případ je takový, kdy vysoká cena opravdu znamená kvalitní služby realizované profesionálním týmem, zároveň si ale poradenská společnost dokáže zajistit a udržet vysokou vnitřní efektivitu a přiměřeně nízké náklady. Tomu obvykle pomáhají propracované procesy a metodiky, automatizace některých činností, efektivní alokace méně kvalifikované práce na juniory a další podobné postupy.

4.6.5 Exkluzivita

Jak už zaznělo v předchozí obecné kapitole o poradenství, exkluzivita je v tomto typu podnikání velkým tématem. Pokud je firma považována za špičkového dodavatele a zároveň je ochotna a schopna exkluzivitu nabídnout, může se jednat o zásadní argument při rozhodování na straně klienta. Na druhé straně velké a zaběhnuté poradenské firmy dokáží vhodnými garancemi a transparentností ve svém přístupu přesvědčit klienty, že nehrozí riziko úniku informací a že je vhodnější zvolit pro spolupráci je, než menší a méně kvalitní dodavatele, kteří však exkluzivitu mohou slíbit.

4.6.6 Lidé

Lidé jsou v poradenství velmi důležitou tváří firmy a právě jejich individuality jsou často tím, co může klienty přimět ke spolupráci, nebo je naopak odradit. Pokud poradenská společnost disponuje kvalitním týmem lidí a umí je zároveň vhodně využít ve svém marketingu (např. je zapojí do publikování ve firemních médiích, posílá je cíleně na odborné akce a konference apod.), je to velká výhoda, která může ke spolupráci přesvědčit velké množství potenciálních klientů. Ne náhodou je

jedním z hlavních zdrojů nových klientů v poradenství cílený networking a osobní vazby či reference na konkrétní specialisty.

4.7 Marketing

Od konkurenčních výhod se nyní přesuňme přímo k marketingu, jakožto cílenému úsilí firmy propagovat své produkty a služby a přizpůsobovat je vhodným cílovým skupinám. Protože se nacházíme v praktické části této práce, zaměříme se na marketingový mix, který realizuje společnost H1.cz a který je z pochopitelných důvodů zaměřený především na online marketingové kanály.

Pokud bychom se na marketing podívali z podnikatelského pohledu, od začátku působení společnosti H1.cz je tato aktivita ovlivněna dvěma hlavními faktory:

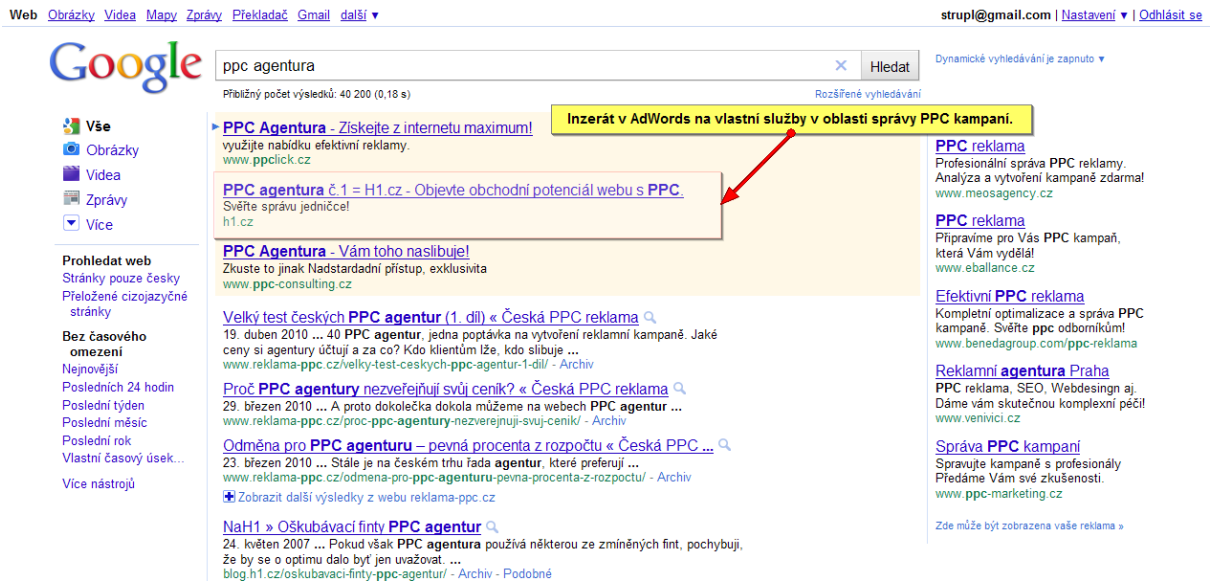
1. Akcent na internetové prostředí.
2. Snaha o minimalizaci nákladů.

V prvních letech podnikání přitom podle Michala Krutiše tyto aktivity vznikaly spíše organicky a hlavní podobou marketingu bylo vydávání odborných článků a studií a v podstatě edukování a vytváření trhu, kde jen pomalu vznikala přirozená poptávka po službách H1.cz. Až později, kdy už byl trh jako takový zralejší a z internetového poradenství se stal regulérní obor podnikání, začal i ve společnosti H1.cz fungovat marketing organizovaněji a na základě formalizovaného marketingového plánu a rozpočtu, který se vytvářel na roční bázi.

Pojďme si nyní shrnout jednotlivé marketingové nástroje, které lze nalézt v marketingovém mixu internetové agentury.

4.7.1 Vlastní web a jeho propagace

Prvním a nejdůležitějším marketingovým nástrojem online poradenské společnosti je rozhodně její web. Pokud vhodně prezentuje nabízené služby a chodí na něj dostatek návštěvníků, je základním zdrojem poptávek a zájmu potenciálních klientů. Nejinak tomu bylo i v případě společnosti H1.cz, která web spustila hned na startu podnikání. Díky vlastnímu zaměření na internetový marketing nebyl tento krok vůbec komplikovaný a bylo možné podporu webu realizovat přes vlastní služby jako je PPC reklama, registrace do významných katalogů, cílená optimalizace webu pro vyhledávače a vytváření hodnotného obsahu.



Obrázek 6: Propagace vlastního webu H1.cz prostřednictvím PPC reklamy.

4.7.2 Marketing obsahem

Dalším významným marketingovým nástrojem H1.cz je už od jejího počátku marketing obsahem, neboli využívání vlastních znalostí a zkušeností pro vytváření kvalitního obsahu s cílem přesvědčit potenciální zákazníky o vlastní odbornosti. Nejdůležitějšími kanály pro tento typ marketingu jsou:

- **Firemní web,** který je sám o sobě obsahově hodnotný v rámci popisu služeb, ale nabízí také případové studie ke stažení, slovník pojmů či vlastní elektronické publikace.
- **Odborný weblog,** na kterém pravidelně vycházejí odborné články a komentáře k aktuálnímu dění na internetu.
- **Články v cizích médiích** podepsané konzultantem H1.cz a s firemním kontaktem. Slouží jako ideální způsob jak oslovit zcela nové publikum, prokázat svou odbornost a zároveň prezentovat jednotlivé konzultanty jako autority ve svém oboru. Pro tyto články jsou vhodná online média i tištěné časopisy či publikace.
- **Vlastní odborné akce a semináře.** V historii H1.cz mezi ně patřilo například pravidelné neplacené měsíční setkávání s veřejností nazvané Poslední středa, kde se probírala konkrétní aktuální odborná témata, nebo taktéž neplacená série seminářů Open Monday, na kterých konzultanti vždy přednesli zhruba hodinovou odbornou přednášku, a následně vznikl prostor pro diskusi. Videozáznam těchto seminářů navíc opět bylo možné publikovat na firemním weblogu.
- **Vystoupení na konferencích.** V českém prostředí se v posledních letech každoročně pořádá několik desítek pravidelných i jednorázových odborných konferencí, které navštěvují zástupci

velkých firem a tedy potenciální klienti. Zajímavá a odborně hodnotná přednáška od sympatického specialisty tu funguje jako výborný způsob, jak je přesvědčit o vlastní kvalitě.

- **Přednášky na vysokých školách,** které jsou vhodné nejen jako způsob vlastní propagace v roli dodavatele, ale také jako výborná příležitost seznámit se se schopnými studenty, kteří se do budoucna mohou stát zaměstnanci.

Tento způsob propagace pochopitelně nejlépe fungoval v úplných začátcích působení H1.cz, kdy bylo hlavním cílem vůbec najít vhodné publikum a ukázat potenciálním klientům, že tu existuje nový obor, kterému by měli věnovat pozornost. V dnešní době už podobná edukace sama o sobě nestačí a je třeba ji doplnit jak dalšími marketingovými nástroji, tak také aktivním obchodem a cíleným oslovováním potenciálních klientů.

4.7.3 Podpora značky

S marketingem obsahem úzce souvisí další oblast vlastní propagace, kterou je podpora značky jako takové. Jejím cílem je firmu co nejvíce zviditelnit, vytvářet a udržovat klíčová partnerství a podporovat pozitivní vztah veřejnosti ke značce. Z nástrojů, které k tomuto účelu používá společnost H1.cz bychom měli zmínit následující:

- Sponzoring odborných akcí, umístění vlastního „stánku“ a letáků.
- Slevy na školení pro studenty vysokých škol, pořádání odborných soutěží a jejich podpora (např. Google Online Marketing Challange[20]).
- Online propagační materiály jako jsou odborná i zábavná videa, hry, kvízy apod.
- Vánoční PF pro veřejnost i pro klienty a dárky.
- Veřejně propagovaná akce pro klienty a partnery, den otevřených dveří v kancelářích pro širokou veřejnost a další akce.
- Členství v odborných asociacích a jejich orgánech (např. Sdružení pro internetovou reklamu, Asociace pro elektronickou komerci, Tuesday Business Network a další).
- Tištěná reklama v odborných a tematicky relevantních knihách.

Využití všech těchto nástrojů vede k tomu, že je firma vidět a odborná veřejnost si ji spojuje s daným odvětvím a tématem. Tomu napomáhá i využití klasických metod public relations.

[20] Více informací viz http://www.google.com/onlinechallenge/.

4.7.4 Public Relations (PR)

V podání H1.cz má PR dva hlavní rozměry:

1. **Udržování vztahu s novináři,** kteří následně v relevantních případech (články, reportáže apod.) požadují vyjádření firemních odborníků k určitému tématu a tak veřejně spojují firmu s danou odborností.

2. **Komunikace s veřejností,** která má především podobu intenzivní komunikace na sociálních sítích (Facebook, Twitter, YouTube, Flickr a další) a také v komentářích na weblogu či při osobních setkáních.

K tomu probíhají i standardní procesy, které jsem popsal již v předchozím odstavci, a také činnosti jako vydávání tiskových zpráv při významných příležitostech či veřejná prezentace firemní kultury.

4.7.5 Přímý marketing

Z hlediska přímého oslovování zájmových skupin využívá společnost H1.cz pouze e-mailing, a to jednak v podobě pravidelné rozesílky firemního zpravodaje[21] a jednak pro nárazové oslovování určitých zájmových skupin (např. bývalí účastníci školení, klienti, účastníci neplacených seminářů atd.) s konkrétní informací či nabídkou. E-mailing v tomto případě slouží více pro udržování kontaktu s danou cílovou skupinou a posilování jejího vztahu ke značce, než k nabízení a přímému prodeji služeb či produktů.

4.7.6 Klíčová partnerství a spolupráce

Poslední oblastí marketingu, která je nejen pro H1.cz, ale obecně pro poradenské firmy důležitá, je navazování partnerství a spoluprací s relevantními subjekty na trhu. V případě H1.cz se jedná například o:

- Provoz vlastního affiliate programu na podporu školení.
- Spolupráci s web developerskými firmami, které nabízejí poradenské a propagační služby svým klientům.
- Spolupráci s vysokými školami.

Do této oblasti samozřejmě patří také již zmíněné členství v asociacích či účast na pořádání odborných akcí a konferencí.

[21] Viz www.h1.cz/zpravodaj.

Tímto opustíme sféru marketingu, která by sama o sobě vydala na obsáhlou práci a přesuneme se k obchodu, který hraje v případě H1.cz velmi specifickou roli.

4.8 Obchod

Z pohledu obchodu je společnost H1.cz specifická tím, že v podstatě nikdy ve své historii nevyvíjela aktivní obchodní činnost. Veškeré její služby byly za celých pět let podnikání realizovány na základě samovolně přicházejících poptávek prostřednictvím webových stránek nebo jiných kontaktních možností. Spíše než o obchodu lze tedy mluvit o úspěšném marketingu a výjimečné pozici na trhu.

Pojďme se ale na obchod podívat obecně z pohledu internetového poradenství jako oboru.

4.8.1 Tržní segmenty a způsob prodeje

V první řadě je třeba zmínit, že byť se společnost H1.cz obchodu nikdy nevěnovala, neznamená to, že v tomto odvětví nemá aktivní obchod význam. Právě naopak, obchod je základním pilířem fungování některých firem v tomto oboru, přičemž lze vypozorovat dva základní zákaznické segmenty vyžadující zcela odlišný obchodní přístup:

1. **Malé a střední firmy.** Pro tyto firmy jsou vhodné balíčkově navržené služby, které nejsou složité na vysvětlení a od klienta vyžadují minimum interakce. Do segmentu patří především drobní živnostníci, ale i menší a střední firmy, pro které není internet stěžejním prodejním kanálem. Hlavní metodou obchodu je zde prodej služeb po telefonu (anglicky *telesales*), který je levnější než organizace osobních schůzek, a lze jej dobře škálovat. Klíčem k úspěchu je v tomto segmentu srozumitelnost produktů a efektivita dosahovaná automatizací procesů.

2. **Velké internetové firmy a korporace.** Do této skupiny patří dobře edukovaní klienti z řad velkých internetových společností (e-shopy, portály, obsahové servery a další) nebo klasických korporací, pro které je internet důležitým marketingovým kanálem (telefonní operátoři, banky, pojišťovny apod.). V tomto případě naopak z pohledu obchodu nefunguje nic jiného než cílené oslovování s na míru šitou nabídkou a setkávání na osobních schůzkách. Zároveň je potřeba, aby byli obchodníci dobře vzdělaní, dokázali nejen prodávat balíčkové produkty, ale navrhovat komplexní řešení, a vyznali se v oboru internetového marketingu v celé jeho šíři.

Je tedy evidentní, že i obchod má v oboru internetového poradenství své místo a se zvyšující se penetrací trhu bude jeho význam s největší pravděpodobností ještě sílit. I firmy jako H1.cz musejí v případě snahy o rychlý růst a maximalizaci tržního podílu začít vyvíjet obchodní úsilí a cíleně oslovovat klienty z nejperspektivnějších segmentů.

Zastavme se nyní ještě u některých kroků, které jsou důležité v rámci budování obchodní sítě.

4.8.2 Budování obchodní sítě

V následujících odstavcích se zastavíme u některých důležitých aspektů budování obchodní sítě. Nejedná se v žádném případě o vyčerpávající návod, jak obchodní síť postavit, snažil jsem se ale ze získaných informací vybrat důležitá témata, která by měl podnikatel promyslet, než s najímáním obchodních zástupců vůbec začne.

Tvorba produktů a spolupráce s marketingem

V první řadě je třeba vytvořit či uzpůsobit stávající produkty tak, aby byly snadno prodejné v cílovém segmentu zákazníků. Jak už zaznělo výše, produkty hodící se pro malé a střední firmy nejsou obvykle vůbec vhodné pro velké internetové projekty či korporace. V této oblasti by měl obchod úzce spolupracovat s marketingem a na základě znalosti cílových skupin nadefinovat produkty po stránce rozsahu, obsahu i ceny tak, aby se obchodníkům dobře nabízely.

Vyčíslení nákladů na obchod

Z definice produktů a jejich cílových skupin by měl vyplynout nejvhodnější způsob prodeje. Na začátku budování obchodní sítě je třeba promyslet, zda bude firma produkty prodávat po telefonu či bude preferovat domlouvání obchodních schůzek a práci „v terénu“. Z tohoto rozhodnutí následně vyplyne vyčíslení nákladů, které je potřeba započítat do marže jednotlivých produktů. Anglicky se pro tyto náklady používá označení *Cost of Sales (COS)* a standardně by měla být dodržena určitá horní hranice, nad kterou už jsou náklady příliš vysoké a produkt se stává nerentabilním.

Nábor obchodníků

Máme-li připravené vhodné produkty a zvolenou obchodní strategii, můžeme přistoupit k náboru obchodníků. Při tom je třeba mít na paměti, že dobré obchodní dovednosti jsou nutnou, nikoliv však postačující podmínkou pro to, aby člověk přinášel dostatek zakázek. V oblasti internetového poradenství musí totiž obchodník výborně porozumět nejen produktům mateřské společnosti, ale také oboru jako celku, aby byl schopen vhodně argumentovat a navrhnout klientovi smysluplné řešení. Je třeba si uvědomit, že do běžné firmy dnes podobných obchodníků nabízejících „propagaci na internetu“ volají desítky měsíčně, a je proto třeba se jasně odlišit a prokázat přidanou hodnotu právě vaší nabídky.

Motivace a vzdělávání obchodníků

Dalším důležitým krokem při budování obchodní sítě je nejen kvalitní obchodníky najít či vychovat, ale také udržet. K tomu by měl sloužit progresivní provizní systém, kdy jsou obchodníci velkou měrou přímo motivování na dosažených obchodních výsledcích (tedy na objemu prodaných služeb), ale

ideálně také systém dalšího vzdělávání, který sám o sobě působí jako motivace. Nejlepší pro vzdělávání obchodníků je kromě standardních školení a tréninků také přímá spolupráce s lidmi z produkce, při které obchodníci nejlépe pochopí podstatu nabízených produktů a osvojí si fungování oboru jako celku.

Obchodní pravidla

Posledním bodem, na který by podnikatel neměl zapomenout, než vyšle obchodníky do terénu, je vytvoření obchodních pravidel, která by měla jasně stanovovat, jaké produkty mohou obchodníci nabízet a za jakých podmínek. Bývají to totiž právě obchodníci, kdo domlouvají podmínky sjednaného obchodu a následně je zakotvují i do písemné smlouvy. Není proto vhodné nechat jim 100% volnost, aby hnáni snahou o maximalizaci své provize domlouvali zakázky, které jsou obtížně realizovatelné nebo se jednoduše firmě nevyplatí. Tato obchodní pravidla obvykle stanovují mantinely pro domlouvání zakázek v oblastech jako je:

- Přijatelné modely financování – hodinová sazba, měsíční paušál, výkonová odměna apod.
- Délka kontraktu – minimální délka, která garantuje, že se zakázka zaplatí včetně nákladů na obchod.
- Délka výpovědní doby ve smlouvě – čím delší, tím z pohledu agentury lepší.
- Maximální riziko – omezení garancí, odpovědnosti a záruk vrácení peněz.
- Délka splatnosti faktur – čím delší, tím lepší.
- Příslib exkluzivity.

Pravidla jsou obvykle pochopitelně přizpůsobena konkrétní skupině služeb a obchodním modelům společnosti jako takové. Jejich součástí též bývá definice procesu ocenění služeb a rozdělení zodpovědností v tomto procesu.

Zmínkou o obchodních pravidlech ukončíme krátkou exkurzi do oblasti obchodu a přesuneme se k jedné z nejdůležitějších částí podnikatelské aktivity, kterou jsou finance a účetnictví.

4.9 Finance a účetnictví

I když se k nim dostáváme až v pokročilejší fázi případové studie fungování společnosti H1.cz jakožto podnikatelského subjektu v oboru internetového poradenství, jsou finance tím, na co je třeba při zakládání a provozu firmy myslet na prvním místě. V této kapitole se proto nejprve stručně dotkneme tvorby business plánu, podíváme se na relevantní obchodní modely a způsob tvorby cen a zastavíme se i u manažerských účetních výkazů, které jsou důležité při řízení firmy. Opět budu vycházet

z informací ze společnosti H1.cz, ale protože nemám možnost publikovat zcela konkrétní čísla, pokusím se je zobecnit, aby čtenáři přinesly dostatečnou přidanou hodnotu.

4.9.1 Business plán

Názory na nutnost tvorby business plánu se mezi podnikateli různí. Zatímco někteří tvrdí, že se jedná o přežitek a pro úspěch je nutný hlavně schopný tým lidí, operativní rozhodování a flexibilita, jiní prohlašují, že business plán je pro podnikání nezbytný a kdo jej není schopen vytvořit, nepřistupuje k založení firmy seriózně. Můj názor je, že pravda je někde mezi a business plán považuji za užitečné myšlenkové cvičení, které není pro start podnikání nutné, může ale podnikateli pomoci uvědomit si mnoho důležitých věcí a dát je do souvislostí.

Společnost H1.cz na svém počátku business plán neměla. Důvody byly dva – za prvé, nikdo ze zakladatelů neměl s podnikáním a psaním business plánů hlubší zkušenost a za druhé, firma nezačínala tak úplně od nuly. Již v prvních měsících provozu totiž spolupracovala s několika klienty, kteří znali zakladatele H1.cz z jejich předchozího působiště v Dobrém webu a měla tudíž jistotu stabilního příjmu a dostatečného cash-flow. Nebylo tedy třeba tak důsledně plánovat.

Přesto se pojďme alespoň v bodech podívat na informace, které by se měly v business plánu poradenské společnosti objevit, pokud by k jeho tvorbě chtěl majitel přistoupit skutečně seriózně:

- **Manažerské shrnutí** – každý podobný dokument by měl na začátku obsahovat stručný souhrn nejdůležitějších informací.
- **Popis byznysu** – o jaké odvětví se jedná, co má být primárním cílem firmy, kdo jsou její zákazníci atd.
- **SWOT analýza** – jaké jsou silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby vznikající firmy.
- **Analýza konkurence** – kdo jsou hlavní konkurenti, jaké jsou jejich přednosti a slabé stránky.
- **Popis produktů** – co a komu chce společnost prodávat a za kolik.
- **Obchodní strategie** – jaké jsou konkurenční výhody a jak je společnost využije ve svůj prospěch. Jakým způsobem se budou produkty prodávat.
- **Analýza zákazníků** – vyčlenění zákaznických segmentů a jejich specifik, demografické údaje a propojení typů zákazníků s produkty.
- **Cenotrvorba** – jakým způsobem se budou určovat ceny, jak vysoká je očekávaná marže apod.
- **Marketingový výzkum** – jak velký je cílový trh, kdo na něm působí, jak se bude trh vyvíjet, jaké jsou aktuální trendy.

- **Marketingový a reklamní plán** – jak se bude firma propagovat, jaký bude marketingový rozpočet a jaké jsou priority jednotlivých marketingových aktivit.
- **Organizační struktura** – jaké bude složení týmu lidí ve firmě, kdo bude působit v manažerských rolích a jaké bude rozdělení kompetencí.
- **Umístění firmy** – kde bude firma sídlit, za kolik a jak velký růst lokalita umožní.
- **Finanční analýza** – předpokládané výnosy a jejich struktura, náklady potřebné na jejich dosažení.
- **Rozpočet** – konkrétní plán výnosů a nákladů, predikce zisku, vyčlenění nákladů pro start firmy, předpověď rozvahy, výsledovky a výkazu cash-flow. Dále též předpověď objemu prodejů a jejich struktury.

Tato stručná osnova business plánu vychází z vlastní zkušenosti v podnikání a mnoha teoretických přednášek na toto téma, kterých jsem se zúčastnil nebo je zhlédl v elektronické podobě. Je patrné, že i když ve společnosti H1.cz žádný formální business plán nevznikal, i tato práce svým způsobem kopíruje uvedenou strukturu, protože se jedná o logická témata, které popisují jak vznikající, tak už stabilně fungující podnikání.

Průběžné roční plánování

Přesto, že na startu H1.cz neexistoval žádný formální business plán, zhruba na přelomu druhého a třetího roku fungování začala společnost alespoň na roční bázi plánovat základní ukazatele, jako je plán tržeb podle jejich jednotlivých typů a rozpočet nákladů spadajících do využívaných nákladových středisek. Pojďme se na ně podívat blíže.

4.9.2 Obchodní modely a typy výnosů

Výnosy jsou ve společnosti H1.cz rozdělené podle poskytovaných typů služeb a jejich obchodních modelů. Jedná se zejména o následující:

Kontinuální zakázky

Do této skupiny patří všechny služby realizované pro klienty dlouhodobě s měsíční periodicitou fakturace. Konkrétní využívané obchodní modely jsou:

- **Fakturace na základě hodinové sazby** – firma vystavuje klientovi fakturu vždy na konci měsíce na základě skutečně odpracovaného času. V rámci vyššího počtu hodin je možné poskytovat pásmové degresivní slevy či nabídnout slevu při předplacení určitého objemu hodin dopředu.

- **Měsíční paušál** – fakturace fixní částky vždy na začátku měsíce s předjednaným objemem služeb, které klient v rámci tohoto paušálu může odebírat.
- **Výkonová odměna** – zcela individuální dohoda, která zohledňuje přispění poradenské firmy k výsledkům webu klienta. Odměna má obvykle podobu například podílu z obratu, z počtu realizovaných objednávek či přivedených leadů (kontaktů).
- **Kombinace předchozích** – v rámci jednání s klienty vznikají i různé hybridní modely jako například paušál s výkonovou složkou, hodinová sazba s měsíčním stropem maximálního počtu odpracovaných hodin apod.

Jednorázové zakázky

Jednorázové zakázky mají obvykle podobu nejrůznějších analýz, konzultací či projektového návrhu webu. Obvykle se před jejich realizací vystavuje zálohová faktura na celou částku nebo alespoň její část a teprve po jejím zaplacení lze začít pracovat. Jedná se o ochranu před potenciálními neplatiči, kterou není třeba využívat, pokud se jedná o známého klienta či renomovanou společnost.

Školení

Školení je ve své podstatě jednorázová zakázka, takže se také řeší pomocí zálohových faktur. V tomto případě lze ale výnosy jasně propojit s náklady (pronájem prostor, občerstvení, tištěné materiály), proto je třeba evidovat je odděleně.

Média hrazená za klienty

Poslední položkou na straně výnosů, na kterou je třeba dát v oblasti internetového marketingu pozor, jsou náklady na média, pokud je poradenská společnost hradí za klienta. Jedná se o finance, které sice „protečou“ přes poradenskou společnost, ve své podstatě se jde ale pouze o přefakturaci, kdy agentura fakturuje klientovi stejnou částku, jakou následně musí uhradit reklamnímu systému či médiu. Je proto třeba toky těchto peněz sledovat, oddělovat od běžných provozních výnosů a průběžně si dávat pozor také na stav hotovosti (cash-flow).

4.9.3 Struktura nákladů

Pravděpodobně v každé poradenské firmě jsou stěžejní položkou na straně nákladů mzdy. Ve společnosti H1.cz tvořily mzdové náklady podle dostupných dat v některých fázích provozu firmy až 90 % všech nákladů a také až 80 % výše obratu. Kromě mzdových nákladů fungují ve společnosti H1.cz následující nákladová střediska:

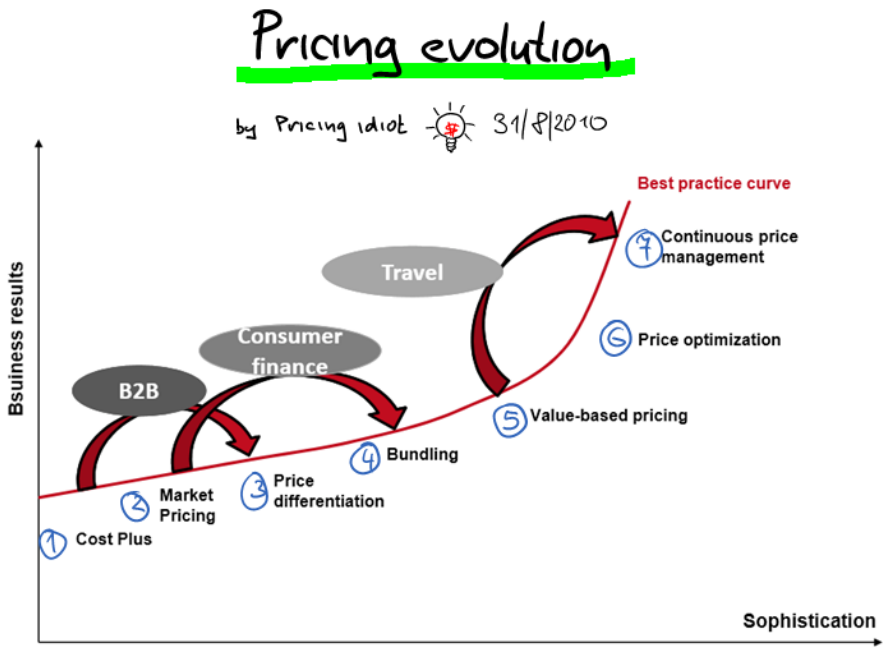
- **Dodavatelé** – nejčastěji jednotlivci spolupracující s firmou jako OSVČ.
- **Kancelář** – provoz kanceláře (nápoje, kancelářské potřeby, úklid atd.) včetně pronájmu a služeb.

- **Marketing** – náklady na marketing a propagaci.
- **Automobily** – služební auta financovaná přes operativní leasing.
- **Cestovní výlohy** – náklady na služební cesty.
- **Školení** – veškeré náklady spojené s provozem veřejných školení.
- **Reprezentace** – obědy hrazené klientům, dárky a další náklady spojené s reprezentací firmy.
- **Finanční náklady** – úroky, kurzové ztráty apod.
- **Odpisy** – odpisy dlouhodobého majetku.
- **Ostatní náklady** – další nákladové položky.

Na tomto místě je třeba zmínit, že uvedená struktura nákladů neodpovídá standardní účetní osnově, a proto ji nedoporučuji využívat či kopírovat. Na druhou stranu ale věrně demonstruje, jaká je nákladová struktura v internetové poradenské společnosti a s jakými druhy nákladů je třeba počítat.

4.9.4 Cenotvorba

Mluvíme-li o výnosech a nákladech, měli bychom se alespoň krátce zastavit také u tématu cenotvorby, které je v začínajících firmách často podceňované. Pro jednoduchý a srozumitelný úvod do problematiky doporučuji článek *Přehled základních metod pro stanovení ceny výrobků* od Václava Lorence [Lorenc, 2010], který jednotlivé možnosti cenotvorby přehledně shrnuje.



Obrázek 7: Schéma znázorňující metody cenotvorby a jejich pokročilost. [Zdroj: Lorenc, 2010]

Společnost H1.cz používá při tvorbě cen kombinaci následujících metod:

- **Cost plus pricing** a **market pricing** – protože hlavním nákladem při realizaci poradenských služeb je čas jednotlivých konzultantů, vychází také většina cen v H1.cz ze základní hodinové sazby a odhadované časové náročnosti dané služby. Tato hodinová sazba přitom vychází ze dvou faktorů – situace na trhu (tj. cen konkurence, poptávky apod.) a známých nákladů. Tyto náklady lze přitom jednoduše vypočítat z celkového produktivního časového fondu v rámci dané specializace a celkových nákladů, které zohledňují i podíl na fixních firemních nákladech (jako je provoz kanceláře, asistentka atd.).

- **Value based pricing** – tato metoda vychází při stanovování ceny primárně z očekávání spotřebitelů a hodnoty, jakou nakupované službě přisuzují. Lze ji tedy použít například při tvorbě cen školení, kde by cenotrvorba kladoucí přílišný důraz na náklady nebyla určitě nejefektivnější. Na druhou stranu je samozřejmě i v případě školení třeba zohlednit ceny konkurence a udržovat si přehled o potřebných nákladech.

- **Bundling** – spíše než o metodu cenotvorby se v tomto případě jedná o postup, při kterém se z jednotlivých produktů a služeb vytvářejí balíčky, jež je možné nabídnout za zvýhodněnou cenu. V H1.cz se tento postup používá především u analýz, kdy lze větší počet analýz (např. SEO rozbor + analýza obchodní účinnosti webu) nakoupit výhodněji než samostatné dokumenty.

Obecně lze k procesu cenotvorby v prostředí internetového poradenství poznamenat, že s tím, jak se trh stává homogennější, přibývá konkurence a některé služby se stávají spíše komoditami, i do této oblasti začíná pronikat standardizace a je třeba ceny tvořit na základě smysluplného systému. Naproti tomu ještě před několika lety, kdy se trh nacházel teprve na svém počátku, bylo možné tvořit ceny velmi nahodile a vycházet především z hodnoty, jakou zákazníci nabízeným službám přisuzovali.

4.9.5 Manažerské účetnictví

Poslední otázkou z oblasti financí, která už však spadá za rozsah této práce, je manažerské účetnictví. Jedná se systém výkazů a ukazatelů, podle kterých se management společnosti rozhoduje při řízení společnosti a které by měly vypovídat o finančních výsledcích firmy v jejích jednotlivých oblastech. Jde se tedy o rozpad výnosů a nákladů podle funkčních celků, ale také konkrétní na míru šité ukazatele jako jsou v případě H1.cz například přepočtená hodinová sazba (tj. fakturace / počet hodin strávený na zakázce), přepočet dosaženého obratu na 1 Kč osobních nákladů či náklad na průměrnou hodinu produktivní práce. Těchto ukazatelů je pochopitelně více a každý majitel firmy musí zvážit, které jsou právě pro jeho byznys relevantní a poslouží mu jako vhodný podklad pro rozhodování.

Zmínkou o manažerském účetnictví ukončíme část věnující se financím podniku a přesuneme se k další významné kapitole, kterou jsou právní aspekty podnikání.

4.10 Právní aspekty

Právní otázky se v podnikání řeší od naprostého začátku v podobě sestavení společenské smlouvy až do úplného konce v podobě smlouvy o převodu obchodního podílu v případě prodeje či některé z variant zrušení společnosti v případě ukončení podnikání. V této části se zaměříme na nejdůležitější oblasti, které by měla mít firma právně ošetřené a jež jsou relevantní pro obor internetového poradenství. Je třeba říci, že v tomto ohledu má společnost H1.cz vše v pořádku, a tudíž pro ni níže uvedená doporučení platí v plném rozsahu.

4.10.1 Založení firmy a zápis v obchodním rejstříku

Naprosto základním předpokladem bezproblémového podnikání je korektní zápis firmy do obchodního rejstříku, jehož součástí je platná společenská smlouva umístěná ve sbírce listin. Společnost musí mít správně určeného a v rejstříku uvedeného jednatele, definovat rozdělení podílů, základní kapitál a další náležitosti, které zákon vyžaduje.

4.10.2 Ochranné známky

O registraci značky v podobě ochranných známek už jsme se též zmiňovali v části věnované založení společnosti a na tomto místě tedy pouze zopakujme, že by mělo být samozřejmostí při zakládání nové společnosti značku zaregistrovat, a to jak v podobě názvu společnosti, tak tzv. kombinovanou známku skládající se z názvu a loga firmy. Registrace se provádí u *Úřadu průmyslového vlastnictví*[22] a je třeba počítat s tím, že po podání přihlášky proběhne zveřejnění ochranné známky ve Věstníku ÚPV a spustí se tříměsíční lhůta, ve které mohou jiné subjekty podat proti zaregistrování ochranné známky námitky. Podrobně celý postup popisuje zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách, a proto jej doporučuji k prostudování.

4.10.3 Duševní vlastnictví

Ochranné známky jsou klíčovou součástí duševního vlastnictví společnosti, a proto jsem je uvedl ve zvláštním odstavci, v této oblasti je nicméně třeba právně ošetřit ještě několik důležitých otázek. Mezi stěžejní patří:

- **Licenční a autorská práva na používaný software,** a to jak vlastní, tak poskytovaný třetími stranami. Mělo by být prokazatelně jasné, že společnost je držitelem všech potřebných licencí a drží autorská práva k softwaru, který si sama vyvinula.

[22] Více informací viz www.upv.cz.

- **Doménová jména,** která společnost využívá nebo drží, by měla být výhradně v jejím vlastnictví a zaregistrovaná na její jméno.

- **Autorská práva k výstupům práce svých zaměstnanců.** Ve smlouvách se zaměstnanci je třeba nesporně ošetřit plný nárok firmy na výsledky jejich práce vyplývající z pracovní pozice a pracovního zadání, přičemž zaměstnanci za tyto výsledky práce dostávají jako jedinou odměnu svou mzdu a nevzniká jim nárok na žádnou dodatečnou odměnu.

4.10.4 Smlouvy s klienty

Smlouvy s klienty bývají velice komplexní, a proto nelze než doporučit přenechání jejich přípravy právníkům. Pojďme se však zastavit alespoň u několika bodů, na které je v konkrétně v oboru internetového poradenství při přípravě smluv vhodné myslet. V případě H1.cz je základním podkladem pro spolupráci s klienty smlouva o poskytování služeb internetového marketingu, ve které je třeba pečlivě zvážit následující náležitosti:

- **Platnost smlouvy a možnosti jejího vypovězení** – zda je smlouva uzavřena na dobu určitou či neurčitou, jak dlouhá je výpovědní lhůta v druhém případě a jakým způsobem lze smlouvu vypovědět.

- **Ochrana obchodního tajemství** – jaké informace a po jakou dobu se považují za důvěrné a smluvní strany je tedy nesmějí nikde šířit. Jaká je sankce v případě porušení tohoto ustanovení.

- **Omezení odpovědnosti** – je v zájmu poradenské společnosti, aby byla její odpovědnost vůči klientovi nějakým způsobem limitovaná a shora omezená maximální částkou. Zároveň by mělo být ve smlouvě stanoveno, zda se omezení odpovědnosti vztahuje pouze na přímou škodu nebo i nepřímou, vedlejší či následnou škodu, jako je ušlý příjem či zisk nebo jiné finanční ztráty.

- **Zákaz vyhledávání zaměstnanců** – smlouva by měla zúčastněným subjektům v rozumném časovém rámci zabránit ve vyhledávání a oslovování zaměstnanců protistrany.

Dále samozřejmě smlouva musí jasně definovat rozsah a obsah služeb, jejich cenu a způsob finančního plnění, kontaktní osoby, způsob doručování, právní autoritu pro případ sporu a mnoho dalších otázek. Jak už jsem ale zmiňoval, do řešení této problematiky by měl být v každém případě zapojený právník, který by měl tyto náležitosti bez obtíží právně ošetřit.

4.10.5 Smlouvy se zaměstnanci

Stejně jako u smluv pro klienty také přípravu smluv se zaměstnanci je vhodné svěřit zkušeným právníkům. Kromě standardních věcí jako je náplň práce, pracovní doba, přesčasy a dovolené je zde

třeba vyřešit také již výše zmíněnou otázku autorského práva a duševního vlastnictví, popis pracovních povinností, zodpovědnost za škody, zpracování osobních údajů či zákaz konkurence.

Kromě standardních zaměstnaneckých smluv je vhodné právně ošetřit také případnou spolupráci s kontraktory spolupracujícími na živnostenský list (OSVČ) a pozor je třeba dát také na smlouvu jednatele. Ten sice může být jako zaměstnanec se společností v běžném pracovněprávním vztahu, z pozice jednatele ale navíc musí mít se společností uzavřenu mandátní smlouvu, ve které může (ale nemusí) sjednat zvláštní odměnu vyplývající z výkonu funkce jednatele.

4.10.6 Smlouvy související s vlastnictvím podílu

Posledním typem smluv, se kterým se při běžném provozu společnosti setkáme, jsou nejrůznější smlouvy týkající se nakládání s obchodními podíly. Jedná se například o smlouvu o vstupu dalšího společníka do společnosti, smlouvu o převodu obchodního podílu a dále notářské zápisy, plné moci a další právní dokumenty. V tomto ohledu opět nelze doporučit nic lepšího, než se vždy obracet na kvalifikovaného právního zástupce, který jediný dokáže ohlídat, že daná problematika je řešena v souladu s literou zákona a v zájmu všech zúčastněných stran.

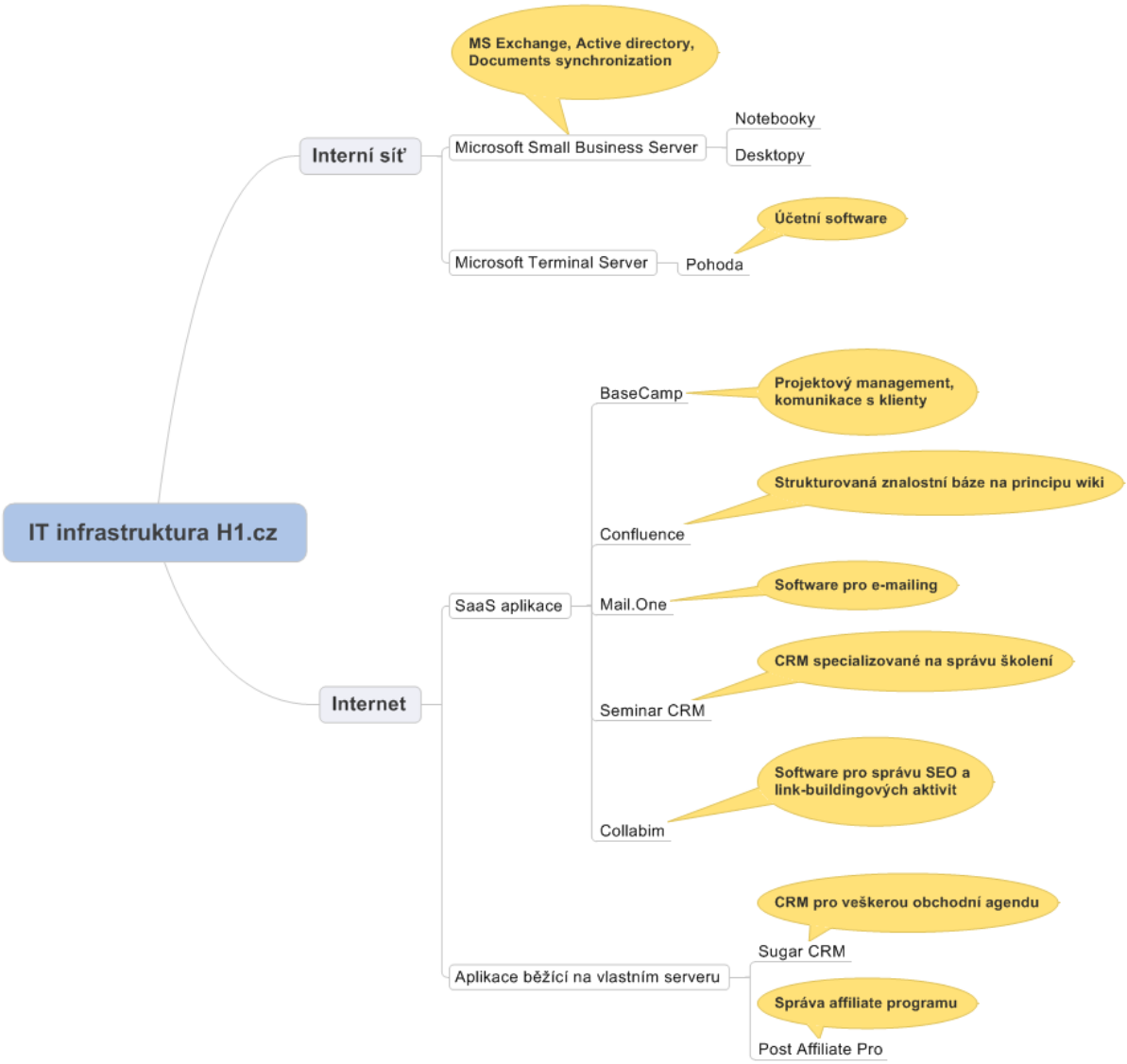
4.11 Informační systémy a technologie

V poslední části případové studie věnované fungování poradenské společnosti H1.cz se zastavíme u IT infrastruktury podporující klíčové procesy ve firmě. Protože se jedná o mladou společnost podnikající na internetu, také většina používaných nástrojů je spojená s internetovým prostředím, široce dostupná a škálovatelná.

4.11.1 Interní síť

Interní síť v H1.cz je ve své podstatě velmi jednoduchá a skládá se ze dvou serverů běžících na platformě od společnosti Microsoft. Zatímco *Microsoft Small Business Server* slouží ke komunikaci s klientskými počítači – notebooky všech zaměstnanců a desktopy ve firmě – a jako společné diskové úložiště, *Microsoft Terminal Server* zajišťuje umístění sdíleného softwarového vybavení, které dnes představuje pouze účetní systém *Pohoda*.

Všichni zaměstnanci (s několika výjimkami) jsou vybaveni notebooky se standardním softwarovým vybavením od společnosti Microsoft – tedy MS Windows a kompletním balíkem programů MS Office. Pro svoji práci už potřebují v podstatě pouze internetový prohlížeč a některé freewarové programy, proto je správa jejich počítačů nenáročná. Instalace jakéhokoliv nelegálního softwaru je pochopitelně zakázaná, stejně jako instalace neautorizovaných programů zdarma.



Obrázek 8: Infrastruktura IT systémů a aplikací ve společnosti H1.cz.

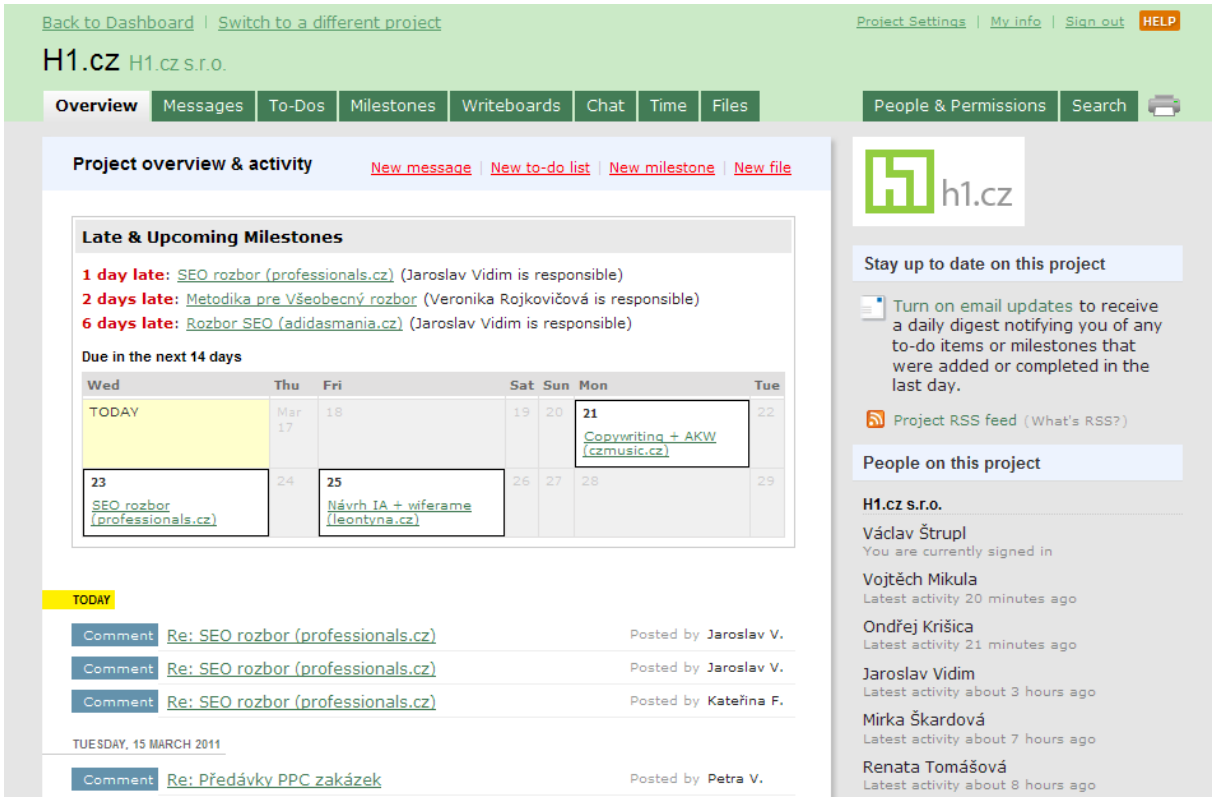
4.11.2 Společné systémy dostupné online

Jádro pomyslného informačního systému (byť v H1.cz žádný integrovaný informační systém zatím nefunguje) tvoří aplikace dostupné online na principu *Software as a Service (SaaS)* nebo na vlastním serveru. V současné době se jedná o postačující softwarové zázemí, byť lze pochopitelně předpokládat, že s růstem společnosti bude aktuální otázka integrace jednotlivých systémů a volby jedné centralizované platformy pro všechny hlavní oblasti softwarového pokrytí.

Podívejme se nyní na jednotlivé funkce, které jsou v H1.cz pomocí online služeb pokryty.

Projektové řízení (BaseCamp)

Systém *BaseCamp*[23] je online aplikací sloužící k hromadné komunikaci a projektovému řízení. Její základ tvoří oblast zpráv, které lze psát a komentovat a jež nahrazují hromadné posílání e-mailů. Výhodou je automatická archivace všech zpráv a neustálý přehled o tom, kdo je do „vlákna“ zapojený. Kromě zpráv nabízí *BaseCamp* prostředí pro vytváření seznamu úkolů, milníku projektu, sdílení souborů, vykazování časů a další užitečné funkce. Společnost H1.cz tento systém používá nejen k interní komunikaci, ale také pro řízení projektů více než stovky klientů a podle pochvalných slov projektových manažerů lze říci, že se tento systém velmi osvědčil.



Obrázek 9: Ukázka pracovního prostředí systému BaseCamp.

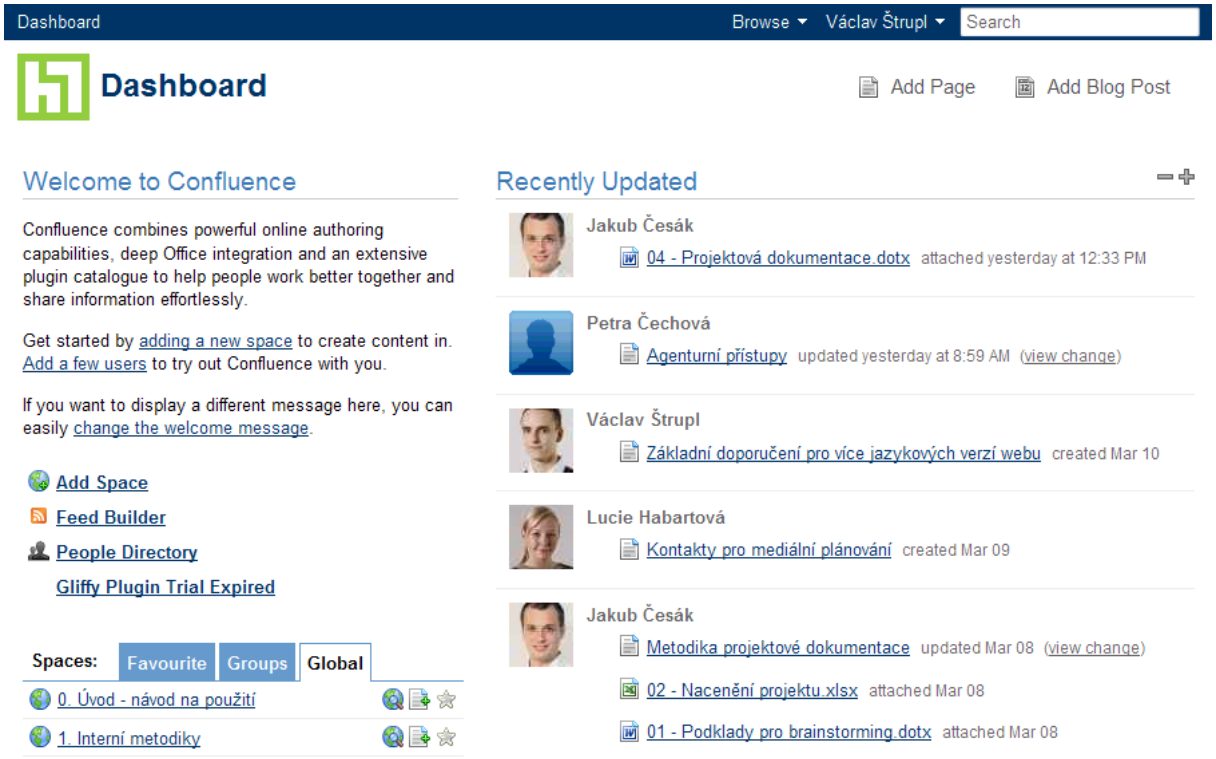
Znalostní báze (Confluence)

Systém *Confluence*[24] od společnosti *Atlassian* nabízí prostředí na bázi wiki, které je vhodné pro hromadné vytváření znalostních objektů a správu znalostí ve statické struktuře. Umožňuje publikaci statických textů, ukládání souborů a jejich verzování, komentování a disponuje sofistikovaným systémem uživatelských práv. V H1.cz tento systém slouží k ukládání odborných metodik a formalizovaných znalostí a také zaznamenávání interních procesů a pokynů.

---

[23] Více informací viz http://basecamphq.com/.

[24] Více informací viz http://www.atlassian.com/software/confluence/.



Obrázek 10: Ukázka pracovního prostředí systému Confluence.

E-mailing (Mail.One)

Software pro hromadnou rozesílku e-mailů *Mail.One*[25] využívá H1.cz v první řadě pro distribuci vlastního pravidelného e-mailového zpravodaje, zároveň se ale jedná o řešení vhodné pro realizaci e-mailingu pro některé klienty. Tato aplikace umožňuje pokročilou práci s databází e-mailů (personalizace, čistění databáze apod.) a také sledování statistik každé rozesílky, což z ní činí ideální řešení pro efektivní e-mailing.

Customer Relationship Management (Seminar CRM a Sugar CRM)

Jako databázi klientů a software podporující obchod, marketing a správu probíhajících zakázek používá H1.cz dva rozdílné systémy:

1. **Seminar CRM**[26] – specializovaný a na míru upravený CRM software určený pro správu školení a vzdělávacích aktivit.

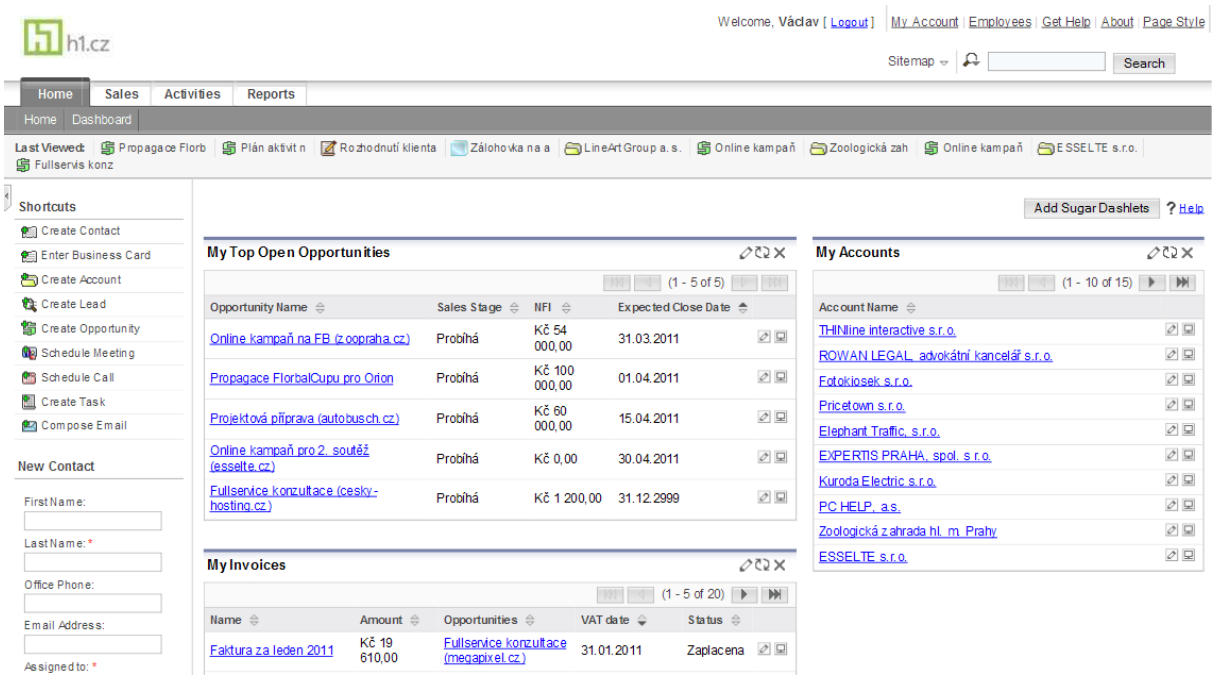
2. **Sugar CRM**[27] – upravené open-source řešení sloužící jako hlavní CRM pro všechny ostatní klienty.

[25] Více informací viz http://www.mailone.cz/.

[26] Více informací viz http://www.seminar-crm.cz/.

[27] Více informací viz http://www.sugarcrm.com/.

Obě tyto aplikace disponují standardní sadou funkcí jako je ukládání informací o klientech a jejich zakázkách, vedení obchodní agendy a zaznamenávání *leadů*, automatické posílání upomínek, sledování finančních ukazatelů a statistik a oba jsou napojeny na firemní web a e-mailové klienty koncových uživatelů, aby byla práce s nimi pokud možno v co nejvyšší míře automatizovaná.



Obrázek 11: Ukázka pracovního prostředí systému Sugar CRM.

Správa SEO aktivit (Collabim)

Online aplikaci *Collabim*[28] vyvinul a na bázi SaaS začal úspěšně nabízet bývalý zaměstnanec H1.cz. Jedná se o původně na míru naprogramovaný software podporující evidenci SEO aktivit, mezi které patří získávání zpětných odkazů pomocí výměn či nákupů, registrace klientských webů do katalogů, sledování pozic ve vyhledávačích či prezentace dat ze systému *Google Analytics*. *Collabim* je velmi dobře přizpůsobený pro práci v týmu a správu velkého množství zakázek, což z něj činí velmi důležitou podporu klientské práce v oblasti optimalizace pro vyhledávače.

Provoz affiliate programu (Post Affiliate Pro)

Poslední aplikací využívanou v H1.cz je software *Post Affiliate Pro*[29], který slouží pro provoz affiliate programu, ve kterém mohou partneři za provizi online propagovat veřejná školení a některé další služby společnosti.

[28] Více informací viz http://www.collabim.com/.

[29] Více informací viz http://www.proviznisystem.cz/.

IT zázemí poradenské společnosti H1.cz lze považovat za relativně moderní a zároveň využívající velké množství funkcí a aplikací s relativně nízkými náklady (náklady na provoz IT bez započtení nákupů nového SW/HW vybavení se měsíčně vejdou do deseti tisíc Kč). Na tomto místě je také třeba zmínit, že díky relativní jednoduchosti všech systémů se společnost celých pět let fungování obešla bez interního IT personálu a pouze za pomoci příležitostného outsourcingu IT služeb externím dodavatelem.

4.12 Prodej společnosti

Kapitola týkající se prodeje společnosti je v této práci v podstatě navíc. Na rozdíl od založení a provozu firmy se nejedná o samozřejmost patřící k podnikání, ale o více či méně dobrovolné rozhodnutí podnikatele ukončit aktivní činnost v pozici majitele a firmu prodat některému zájemci, pokud se takový najde. Protože se však společnost H1.cz, které se věnuje tato praktická část, nedávno prodala a prodeje jsem se z pozice majitele aktivně účastnil, rozhodl jsem se zahrnout i krátkou zmínku o tomto procesu a otázkách, které se při prodeji firmy řeší.

4.12.1 Aktivní vs. pasivní přístup k prodeji

Ne všechny prodeje firem začínají cíleným rozhodnutím majitele ukončit podnikání. V zásadě se můžeme setkat se třemi různými možnostmi:

1. **Majitel chce firmu cíleně prodat.** V takovém případě buď vybírá z nabídek, které má k dispozici (mnoho zajímavých firem má většinu času na stole několik aktivních nabídek), nebo přímo či přes zprostředkovatele na trhu shání vhodného investora. V této situaci je jeho primárním cílem dostat firmu do takové situace, aby byla na prodej po všech stránkách co nejlépe připravena.

2. **Majitel uvažuje o prodeji firmy, ale investora aktivně nehledá.** Tato situace obvykle obnáší průběžnou přípravu firmy na prodej a její „úklid“, není ale tak aktivní jako předchozí případ. V tomto stádiu se například nacházela společnost H1.cz v době, kdy začali její majitelé jednat o jejím prodeji.

3. **Majitel firmu prodat nechce.** Tento případ je ve skutečnosti nejčastější a v mnoha případech i jediný možný, protože ne o všechny typy firem je na trhu zájem. Majitel takovéto firmy ji pravděpodobně řídí s vědomím svého dlouhodobého osobního angažmá, nepotřebuje ji mít stoprocentně „čistou“ (z pohledu procesů, právních aspektů apod.), ale na druhou stranu je v jeho zájmu, aby jej dlouhodobě živila a vykazovala přiměřený zisk.

V dalších odstavcích budeme předpokládat, že o firmu je na trhu zájem a její majitelé zvažují její prodej, i když to není jejich hlavní priorita. To byl i případ společnosti H1.cz.

4.12.2 Výběr kupujícího

Pakliže se majitel rozhodne firmu prodat nebo do ní alespoň najít nějakého investora, je třeba zvážit, o jaký subjekt by se mělo jednat.

Velikost podílu

První důležitou otázkou je, zda by měl investor odkoupit celý podnik, nebo jestli má koupit pouze určitou část obchodního podílu a v podnikání následně pokračovat spolu s původním majitelem. První případ je pochopitelně častější u firem, které nevyžadují dlouhodobé osobní zapojení původního majitele, a jejich hodnota spočívá mimo jeho osobu. I v tomto případě bývá obvykle původní majitel po prodeji na nějaký čas smluvně uvázaný do managementu firmy, tento čas ale bývá omezený na dobu potřebou k předání veškeré agendy a doladění všech procesů.

Naproti tomu prodej pouze částečného podílu bývá obvykle doprovázen určitým strategickým záměrem, kdy investor například výměnou za podíl poskytne podnikateli určitý kapitál potřebný k urychlení růstu a výsledkem jejich společného snažení by na konci měl být prodej celého podniku za vyšší cenu, než jaké by docílili každý sám. Další možností je také postupný odkup podílů, kdy investor nekupuje 100 % obchodního podílu najednou, ale na základě předem domluvených podmínek navyšuje svůj podíl, přičemž cena za později nabyté podíly se může odvíjet od průběžně dosahovaných finančních výsledků.

Finanční a strategická investice

Tím se dostáváme k vymezení dvou hlavních typů investic:

1. **Finanční investice** představuje pro kupujícího jistotu budoucích výdělků vyplývající z finančních výsledků kupované společnosti. V těchto transakcích se obvykle kupní cena z větší části odvíjí od finančních ukazatelů společnosti (obrat, zisk atd.) a kupující většinou věří, že vhodnými zásahy do společnosti dokáže tuto investici ještě zhodnotit a buď zvýšit dosahované výnosy, nebo společnost později ještě výhodněji opět prodat.

2. **Strategická investice** na druhé straně vychází z určité formy synergie mezi kupujícím a prodávajícím, nebo jejich strategického záměru. Tímto záměrem může být například skokové navýšení podílu na trhu, doplnění klíčových produktů do sortimentu či získání sehraného týmu odborníků. Například v případě společnosti H1.cz spočívala strategická investice kupujícího v převzetí hlavního konkurenta na trhu a doplnění služeb zaměřených na malé a střední podniky o firmu obsluhující naopak velké internetové firmy a korporace.

Většina investic probíhajících dnes na internetovém trhu je právě strategického typu, což je dáno především velmi dynamicky rostoucím prostředím a neustálými inovacemi, kdy je obvykle snazší (a výhodnější) určité kompetence či produkty na trhu koupit, než je budovat vlastními silami.

4.12.3 Cena

Když máme vybraného investora, začíná obvykle jednání o ceně a s ní samozřejmě i o dalších podmínkách smlouvy, ke kterým se dostaneme později. Toto jsou hlavní body, o kterých je dobré v souvislosti s cenou přemýšlet:

1. **Věcná podstata transakce.** V první řadě je třeba se v souladu s výše uvedenými informacemi zamyslet nad tím, o jakou transakci se vlastně jedná. Tedy zda investor kupuje 100 % obchodního podílu, nebo jen jeho část, a jaký je strategický záměr investice. První možností je samozřejmě čistě finanční investice, jejíž návratnost se počítá z finančních výsledků a odhadu vývoje na trhu, častější je ale očekávání zesílení vlastního postavení, synergických efektů, lepšího pokrytí trhu či úspor.

2. **Motivace kupujícího.** Věcnou podstatu transakce a tedy také cenu nejvíce ovlivňuje motivace kupujícího. Kromě již zmíněných běžných případů (navýšení tržního podílu, získání klíčových zákazníků, pohlcení konkurence apod.) to může být i nějaká specifická situace, ve které se kupující nachází, a o které prodávající ke své smůle někdy ani nemusí vědět nebo si ji prostě neuvědomí. Zde uveďme alespoň dva nedávné příklady z českého internetového trhu:

    - CME kupovala společnost Jyxo nejen za násobek zisků, ale také kvůli návštěvnosti serveru Blog.cz, díky které se dostala mezi největší české online mediální domy a získala také zkušený a sehraný tým programátorů pod dobrým vedením [Dočekal, 2008].

    - Když Centrum Holdings kupovalo server Stahuj.cz, vyčíslovalo jeho hodnotu především na základě vypočítaného navýšení vlastní prodejní ceny krátce před akvizicí fondem Warburg Pincus [Nosek, 2007].

3. **Referenční transakce.** Při jednání o ceně je vhodné zjistit náležitosti podobných transakcí, které se dříve na trhu odehrály. Veřejně přístupná čísla bývají bohužel často zkreslená PR snahami jedné či druhé strany, proto mohou jako referenční nejlépe posloužit transakce otevřené – tedy například vstupy firem na burzu. Z oboru internetového poradenství bylo největší transakcí tohoto typu IPO amerického giganta společnosti ReachLocal [Schonfeld, 2009].

4. **Předmět transakce.** Co se kupuje? Toto je pochopitelně klíčová otázka, která může s cenou velmi silně zahýbat v obou směrech. Například v případě H1.cz sehrála při určování prodejní ceny roli známá a uznávaná značka, velký podíl na trhu a množství důležitých klientů, sehraný tým schopných lidí, značný objem formalizovaného know-how a další nefinanční hodnoty

firmy. Tato aktiva se samozřejmě liší případ od případu, a pokud chce prodávající cenu patřičně zvýšit, musí je ve své firmě najít a kupci odprezentovat.

5. **Finance rozhodují.** Nakonec je každá transakce přeci jen o penězích, takže i když se na možném počátku další internetové bubliny můžeme setkat s velmi ambiciózními valuacemi firem jako je Facebook, Groupon či Twitter, jen málokdo by kupoval firmu pouze na základě budoucího potenciálu bez návaznosti na finanční fundament (obrat, zisk atd.).

Je tedy zřejmé, že určování ceny je tak trochu alchymií, kde hrají významnou roli motivace obou stran a jejich budoucí strategické záměry. Klíčem k úspěchu je zde nespěchat, snažit se empaticky vcítit do role protistrany a vyjednávat s vědomím, že je lepší transakci neuzavřít, než se nechat zatlačit do nevýhodné pozice. I transakce v řádech desítek či stovek milionů Kč jsou stále jen obchod, a proto pro ně platí stejná pravidla jako pro jakékoliv jiné obchodní vyjednávání.

4.12.4 Podmínky prodeje a cesta ke smlouvě

Když máme vybránu kupující firmu a dohodli jsme se alespoň přibližně na ceně, začínají jednání o dalších podmínkách budoucí smlouvy. Jejich základní nastavení se obvykle zakotvuje do tzv. *term-sheetu*, což je hrubý soupis podmínek transakce schválený oběma stranami.

Po jeho podpisu následuje v prodávané firmě proces *due diligence*, což je v podstatě komplexní audit, který provádí kupující, aby se do hloubky seznámil se stavem akvírované společnosti ve všech oblastech, které jsem zmínil dříve v této kapitole. Kromě provádění standardizovaného finančního a právního auditu se při *due diligence* mapují klíčové procesy, personálie, informační technologie a technické zázemí a mnoho dalších náležitostí.

Není výjimkou, že zjištění objevená v rámci *due diligence* vedou k revizi původních podmínek (nejčastěji jejich zhoršení pro prodávajícího v případě, kdy se ve firmě objeví „kostlivci ve skříni“), pokud ale obě strany s transakcí nadále souhlasí, přichází na řadu poslední fáze – vyjednávání o smlouvě. Její podoba je zcela individuální a musí maximálně odrážet věcnou podstatu transakce, proto se zastavíme jen u několika obecných okruhů otázek, které transakční smlouvy obvykle řeší:

- **Předmět prodeje a jeho definice.** Definice prodávané společnosti a toho, co přesně je předmětem transakce.
- **Kupní cena a podmínky její výplaty.** Jasné vyčíslení ceny, popis způsobu její výplaty, případně harmonogram splátek a postup při podepisování smlouvy (či smluv, pokud jich je více).
- **Záruky a garance obou stran.** Obě strany při transakci obvykle čestně prohlašují, že ručí za stav některých náležitostí, které nelze v rámci procesu *due diligence* či jiné formy auditu

prověřit. Garantuje se například správnost finančních výkazů, držení vlastnických práv k veškerému majetku, nulové závazky vůči státu a další podobné náležitosti.

- **Zodpovědnost pro případ porušení záruk a garancí.** Definice procesu, který se spustí v případě, že je některá z výše vyjmenovaných záruk porušena. Může se jednat o slevu z kupní ceny, pokutu či další druhy postihů.

- **Odškodnění.** Další typ garance prodávajícího vůči kupujícímu, tentokrát však (na rozdíl od obecných záruk) týkající se potenciálních problémů, kterých jsou si obě strany vědomy a které se objevily už v dřívějším zkoumání kupované společnosti.

- **Další závazky obou stran.** Obvykle se jedná především o závazek prodávající strany nekonkurovat po určitou dobu kupujícímu, nepřetahovat mu zaměstnance či klienty. Dodržení těchto závazků bývá zajištěno smluvní pokutou, přičemž na druhé straně může být vykompenzováno dodatečným plněním ze strany kupujícího.

Dále už smlouva obsahuje jen standardní náležitosti jako platnost a účinnost, definici rozhodčího orgánu či klauzuli týkající se doručování. Jak už ale bylo řečeno, každá smlouva tohoto typu je zcela individuální a výše uvedený seznam slouží spíš jako orientační přehled než vyčerpávající výčet nutných náležitostí.

4.13 Shrnutí

Cílem poslední kapitoly této práce bylo na teoretickém základu definujícím obor internetového poradenství představit praktickou ukázku podnikání v tomto novém a rychle rostoucím odvětví. Na případové studii společnosti H1.cz jsme si ukázali nejdůležitější aspekty podnikatelské aktivity – od založení společnosti, přes jednotlivé klíčové oblasti, které musí podnikatel ve firmě řešit, až po prodej společnosti a konec aktivního zapojení podnikatele do jejího provozu. Z pozice majitele jsem všemi těmito kroky v pětileté historii společnosti H1.cz prošel, což doufám podpoří autentičnost této praktické kapitoly založené na individuálních rozhovorech s jednotlivými pracovníky firmy a systematickém mapování jejích procesů.

5. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo definovat obor internetového poradenství, ukázat, jak lze v tomto oboru podnikat a fungování firmy následně na případové studii vycházející z fungování společnosti H1.cz představit v celé své šíři. Věřím, že všechny tyto cíle se podařilo naplnit, a čtenář by měl mít dobrý přehled jak o samotném oboru internetového poradenství, tak o nejdůležitějších aspektech podnikání a životě firmy od založení, přes provoz, až po její úspěšný prodej.

Zatímco teoretická první kapitola by se mohla stát výchozím bodem pro další studium oboru zahrnujícího kvalitu webových stránek a jejich propagaci, praktická část na příkladu skutečné a úspěšné firmy ukazuje podnikání ze všech stran, a to konkrétně právě v oboru internetového poradenství. Protože jsem v českém jazyce žádný podobně ucelený text nenašel, doufám, že by mohl čtenářům uvažujícím o vlastním podnikání (a to ideálně v oblasti internetu nebo technologií) usnadnit rozhodování, zda se do této činnosti pustit a následně poradit, na co při provozu firmy myslet.

Protože se přes veškerou snahu o zobecnění teoretických poznatků i zkušeností přeci jen jedná o práci založenou na případu jedné firmy, považoval bych za užitečné, kdyby se na dané téma objevily další podobné texty, které by mohly mnou dosažené závěry konfrontovat s odlišnou zkušeností. Zároveň lze s jistotou tvrdit, že obor internetového poradenství neustále roste do šíře i do hloubky v jednotlivých tématech, a proto je vhodné na čtení této práce navázat detailnějším studiem dílčích oborů jako je kvalita webových stránek, jejich propagace prostřednictvím SEO či PPC, využití sociálních sítí a další.

6. Seznam použité literatury

[1] BIECH, Elaine. *The business of consulting : the basics and beyond*. 2nd ed. San Francisco, CA : Pfeiffer, 2007. 302 s. ISBN 978-0787940218.

[2] DOČEKAL, Daniel. Nova a Jyxo: generátor návštěvnosti za 200 milionů korun. *Lupa.cz* [online]. 28. 5. 2008, 2008, [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.lupa.cz/clanky/nova-a-jyxo-generator-navstevnosti-za-200-mil/>. ISSN 1213-0702.

[3] EISENBERG, Bryan ; EISENBERG, Jeffrey; DAVIS, Lisa T. *Persuasive Online Copywriting : How to Take Your Words to the Bank*. First printing. Austin, Texas : Wizard Academy Press, 2002. 176 s. ISBN 978-0971476998.

[4] GRAY, Dougles A. *Start and Run a Profitable Consulting Business*. 2nd edition. London, United Kingdom : Kogan Page Publishers, 2004. 248 s. ISBN 978-1551801063.

[5] HENDRICKS, Jason. ROI On Internet Marketing Services (Infographic). *Vertical Measures Blog* [online]. October 13th, 2010, 2010, [cit. 2011-03-17]. Dostupný z WWW: <http://www.verticalmeasures.com/business/roi-on-internet-marketing-services/>.

[6] KAMEŠOVÁ, Renata. Spotřebitelské soutěže. *Marketingjournal.cz : Zajímavosti moderního marketingu* [online]. 16.12.2008, 2008, [cit. 2011-01-09]. Dostupný z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/reklama-podpora-prodeje/spotrebitelske-souteze/spotrebitelske-souteze__s395x459.html>. ISSN 1803-957X.

[7] KAUSHIK, Avinash. Web Analytics 101 : Definitions: Goals, Metrics, KPIs, Dimensions, Targets. *Occam's Razor by Avinash Kaushik* [online]. 19 Apr 2010, 2010a, [cit. 2011-02-05]. Dostupný z WWW: <http://www.kaushik.net/avinash/2010/04/web-analytics-101-definitions-goals-metrics-kpis-dimensions-targets.html>.

[8] KAUSHIK, Avinash. Excellent Analytics Tip #17: Calculate Customer Lifetime Value. *Occam's Razor by Avinash Kaushik* [online]. 05 Apr 2010, 2010b, [cit. 2011-02-05]. Dostupný z WWW: <http://www.kaushik.net/avinash/2010/04/analytics-tip-calculate-ltv-customer-lifetime-value.html>.

[9] KELSEY, Todd. *Social Networking Spaces : From Facebook to Twitter and Everything In Between*. 1st edition. New York : Apress, 2010. 510 s. ISBN 978-1430225966.

[10] KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[11] KRUG, Steve. *Web design – Nenuťte uživatele přemýšlet!* 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 144 s. ISBN 80-7226-892-9.

[12] KUBÍČEK, Michal. *Velký průvodce SEO : Jak dosáhnout nejlepších pozic ve vyhledávačích*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2008. 320 s. ISBN 978-80-251-2195-5, EAN: 9788025121955.

[13] LORENC, Václav. Přehled základních metod pro stanovení ceny výrobků. *Pricing Idiot's Blog* [online]. 31. 8. 2010, 2010, [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <http://pricingidiot.com/2010/08/31/prehled-zakladnich-metod-pro-stanoveni-ceny-vyrobku/>.

[14] MAYAUD, Christian. What is a "Scalable" Business?. *Sacred Cow Dung : Mythocracy in Venture Capital, Technology, Healthcare, Media, Internet, et al* [online]. June 18, 2005, 2005, [cit. 2011-02-27]. Dostupný z WWW: <http://www.sacredcowdung.com/archives/2005/06/what_is_a_scala.html>.

[15] MORVILLE, Peter. *Ambient Findability : What We Find Changes Who We Become*. 1 edition. Sebastopol, California : O'Reilly Media, 2005. 188 s. ISBN 978-0596007652.

[16] MULLEN, Jeanniey; DANIELS, David; GILMOUR, David. *Email Marketing : An Hour a Day*. 1st edition. Indianapolis, Indiana : John Wiley and Sons, 2008. 312 s. ISBN 978-0470386736.

[17] NIELSEN , Jakob. *Useit.com : Jakob Nielsen's Website* [online]. 1994 [cit. 2011-02-06]. Ten Usability Heuristics. Dostupné z WWW: <http://www.useit.com/papers/heuristic/heuristic_list.html>.

[18] NOSEK, Leoš. Centrum.cz koupilo největší vyhledávač software Stahuj.cz. *Emag : technologický magazín* [online]. 5. září 2007, 2007, [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.emag.cz/centrumcz-koupilo-nejvetsi-vyhledavac-software-stahujcz/>. ISSN 1802-4238.

[19] OWYANG, Jeremiah. Email: The First –and Largest– Social Network. *Web Strategy* [online]. 9.7.2009, 2009, [cit. 2011-01-09]. Dostupný z WWW: <http://www.web-strategist.com/blog/2009/07/09/email-the-first-social-network/>.

[20] PÁV, Jan . *Eikasia.cz* [online]. 2010a [cit. 2011-02-06]. Mediální agentura. Dostupné z WWW: <http://eikasia.cz/index.php/medialni-planovani/co-je-podstatou-medialniho-planovani/medialni-agentura/>.

[21] PÁV, Jan . *Eikasia.cz* [online]. 2010b [cit. 2011-02-06]. Jaká je budoucnost mediálních agentur?. Dostupné z WWW: <http://eikasia.cz/index.php/medialni-planovani/jaka-je-budoucnost-medialnich-agentur/>.

[22] PÁV, Jan . *Eikasia.cz* [online]. 2010c [cit. 2011-02-06]. Mediální trh a subjekty. Dostupné z WWW: <http://eikasia.cz/index.php/medialni-planovani/co-je-podstatou-medialniho-planovani/medialni-trh-a-subjekty/>.

[23] SCHONFELD, Erick. A Peek At ReachLocal's $100 Million IPO Filing : It's All About Building A Local Ad Sales Army. *TechCrunch* [online]. Dec 22, 2009, 2009, [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <http://techcrunch.com/2009/12/22/reachlocal-100-million-ipo/>.

[24] SCHULTZ, Mike; DOERR, John. *Professional Services Marketing : How the Best Firms Build Premier Brands, Thriving Lead Generation Engines, and Cultures of Business Development Success*. 1st edition. New Jersey : John Wiley and Sons, 2009. 352 s. ISBN 978-0470438992.

[25] SNÍŽEK, Martin. Tajemství důvěryhodného webu. *Oranžový Zpravodaj* [online]. 8. 7. 2005, 7, [cit. 2011-02-06]. Dostupný z WWW: <http://www.symbio.cz/clanky/tajemstvi-duveryhodneho-webu.html>.

[26] SNÍŽEK, Martin. *Optimalizace webu*. Praha, 2010. 65 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

[27] *Sparkdog : Better Findability.* [online]. Asheville, NC : 2008 [cit. 2011-03-17]. Better Findability explained. Dostupné z WWW: <http://betterfindability.com/better-findability.html>.

[28] ŠPINAR, David. *Tvoříme přístupné webové stránky.* 1. vyd. Brno : Zoner Press, 2004. 360 s. ISBN 80-86815-11-0.

[29] ŠPINAR, David. Osm kroků k důvěryhodnějšímu webu. *Newsletter Firma online* [online]. 2007, 4, [cit. 2011-02-06]. Dostupný z WWW: <http://www.h1.cz/fol/2007/duveryhodnejsi-web>.

[30] USBORNE, Nick. *Net Words : Creating High-Impact Online Copy*. 1st edition. New York : McGraw-Hill, 2002. 224 s. ISBN 978-0071380393.

[31] WOOD, John. *IQ Content* [online]. 18 Jan 2004 [cit. 2011-02-06]. Usability heuristics explained. Dostupné z WWW: <http://www.iqcontent.com/publications/features/article_32/>.

[32] ZANDL, Petrick. Výkonnostní reklama dohání bannery placené za zobrazení i v Česku. *Lupa.cz* [online]. 26. 2. 2010, 2, [cit. 2011-02-06]. Dostupný z WWW: <http://www.lupa.cz/clanky/vykonnostni-reklama-dohani-bannery/>. ISSN 1213-0702.

7. Terminologický slovník

Není-li uvedeno jinak, pochází všechny definice od autora práce.

Termín	Význam
.NET	Soubor technologií od společnosti Microsoft představující prostředí pro vývoj a běh aplikací.
Banner	Druh reklamy (obvykle v podobě obrázkového nebo animovaného obdélníku) vyskytující se na webových stránkách.
Copywriting	Psaní textů s cílem přesvědčit čtenáře k požadované akci.
CPT, CPM, CPC, CPA	Modely prodeje internetové reklamy s platbou za tisíc zobrazení *(CPT – Cost Per Thousand / CPM – Cost Per Mile)*, za proklik *(CPC – Cost Per Click)* či za provedení konkrétní akce *(CPA – Cost Per Action)*.
CRM systém	*Customer Relationship Management* systém je databázový systém na podporu řízení vztahů se zákazníky. Slouží pro jejich evidenci, vedení obchodní agendy a provádění marketingového výzkumu.
CSS	Zkratka pro anglický název *Cascading Style Sheets*, česky tabulky kaskádových stylů. Je to jazyk pro popis způsobu zobrazení stránek napsaných v jazycích HTML, XHTML nebo XML.
Due diligence	Forma firemního auditu prováděná obvykle kupujícím při příležitosti odkupu cizí společnosti.
E-shop	Elektronický obchod sloužící k prodeji zboží či služeb.
Flash	Technologie od společnosti *Adobe* sloužící k vytváření interaktivních webových aplikací, animací a her.
Geolokace	Metoda sloužící k určení geografické polohy zařízení připojeného k internetu.
Helpdesk	Technická podpora realizovaná v prostředí internetu pomocí specializovaného online nástroje.
Heuristika	Pravidlo založené na expertním odhadu a zkušenostech.

HR	Označení pro *Human Resources* neboli lidské zdroje jakožto jednu z oblastí managementu v podniku věnující se zaměstnancům a personalistice.
HTML	*HyperText Markup Language* je značkovací jazyk určený pro tvorbu webových stránek.
Informační architektura	Obor zabývající se návrhem a organizací informačních systémů s cílem zjednodušit a zpřístupnit informace. Uplatňuje se rovněž při tvorbě webových stránek a internetových aplikací především v podobě návrhu rozvržení informací v rámci webové prezentace do jednotlivých stránek a jejich provázání odkazy.
ISO	*International Organization for Standardization* je mezinárodní organizací pro normalizaci vydávající normy aplikovatelné v mnoha oblastech podnikatelské činnosti.
JavaScript	Skriptovací jazyk používaný jako interpretovaný programovací jazyk pro webové stránky a často vkládaný přímo do jejich HTML kódu.
Konverze	Akce návštěvníka webu, kterou provozovatel webu vědomě považuje za úspěch. Jedná se například o uskutečnění nákupu, registraci na webu, vložení zboží do košíku apod.
Konverzní poměr	Poměr počtu návštěvníků webu, kteří vykonali určitou námi očekávanou akci (konverzi), k celkovému počtu všech návštěvníků webu. Obvykle se vyjadřuje v procentech.
KPI	*Key Performance Indicators* neboli klíčové ukazatele výkonu představují sadu metrik, která vyjadřuje úspěšnost webu ve vztahu k očekávaným výsledkům. Tyto ukazatele se obvykle sledují ve formalizované podobě a určité periodicitě.
Kreativa	Kreativou se v oboru reklamy označuje konkrétní podoba reklamního sdělení – např. text inzerátu, banner apod.
Link baiting	Vytváření webového obsahu s cílem přitáhnout co nejvyšší počet zpětných odkazů prostřednictvím přirozeného zájmu čtenářů, kteří na obsah dobrovolně odkazují.

Log soubory	Textové soubory se záznamy o činnosti služeb serveru. Obvykle se používají při analýze návštěvnosti.
Marketingový mix	Souhrn či spojení čtyř základních marketingových nástrojů (produkt, cena, propagace, distribuce), které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých cílů. Označuje se také jako 4P (product, price, promotion, placement).
Media typ	Označení pro druh média využívaného pro umístění reklamního sdělení – např. televize, rozhlas, noviny, internet atd.
Metrika	Údaj obvykle ekonomické povahy, který slouží ke sledování úspěšnosti webu. Obvykle se vyjadřuje ve vztahu k určitému časovému období.
Newsletter	Pravidelně rozesílaný e-mailový zpravodaj zaměřený na určité téma. Jedná se o jeden z marketingových nástrojů na internetu.
PHP	Zkratka používaná pro *Hypertext Preprocessor*, skriptovací programovací jazyk určený primárně pro vytváření dynamických webových stránek a aplikací.
Sémantika	Ve vztahu k webu obor, který se zabývá významem a interpretací jednotlivých značek kódovacího jazyka.
Term-sheet	Dokument shrnující v rané fázi prodeje firmy nebo části obchodního podílu základní podmínky transakce sjednané mezi prodávajícím a kupujícím.
Virální	Mající potenciál samovolně se šířit mezi lidmi. Používá se především ve spojení „virální marketing“, což je forma marketingu využívající pro šíření sdělení sociální sítě.
Wireframe	Tzv. „drátěný model“ stránky sloužící jako základní a schematický návrh řešení bez konkrétních grafických detailů.
XML	Zkratka pro *Extensible Markup Language*, což je obecný značkovací jazyk sloužící k vytváření konkrétních značkovacích jazyků pro různé účely a typy dat.