

# **Návrh integrovaného prodejního kanálu se zapojením omnichannelu za účelem zvýšení prodejnosti služeb ve společnosti T-Mobile Czech Republic**

Bc. Lenka Holková, BA (Hons)

---

Diplomová práce  
2015/2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Holková, BA (Hons)**  
Osobní číslo: **M14408**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh integrovaného prodejního kanálu se zapojením omnichannelu za účelem zvýšení prodejnosti služeb společnosti T-Mobile Czech Republic**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerší v oblasti online marketingu se zaměřením na email marketing a zapojením omnichannelu.

#### II. Praktická část

- Představte společnost T-Mobile Czech Republic, analyzujte online nákupní proces a identifikujte potenciální místa rozvoje.
- Zpracujte projekt nového online nákupního procesu s využitím omnichannelu.
- Zhodnoťte přínosy, časovou náročnost a rizika projektu, formujte závěrečná doporučení a návrhy, jak může společnost dále nákupní proces rozvíjet.

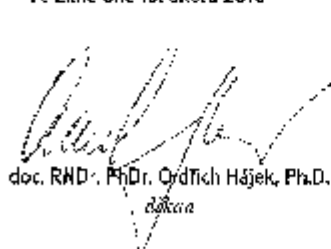
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BAGGOTT Chris. Email Marketing By the Numbers: How to Use the World's Greatest Marketing Tool to Take Any Organization to the Next Level. 1st ed. New Jersey: John Wiley and Sons, 2007, 304 s. ISBN 978-0-470-12245-7**  
**BUTLER Mary R. Email Marketing: A Guide to the Internet's Most Effective Marketing Tool. 1st ed. USA: The Butler Publishing Group, 2009, 102 s. ISBN 9781442164543**  
**DHOLAKIA Nikhilesh et al. Global E-commerce and Online Marketing: Watching the Evolution. 1st ed. USA: Quorum Books 2002, 316 s. ISBN 978-1567204070**  
**MEYERSON Mitch and SCARBOROUGH Mary E. Mastering Online Marketing. 1st ed. Canada: Entrepreneur Press, 2008, 262 s. ISBN 978-1-59918-151-6**  
**WALDOW D.J. and FALLS Jason. The Rebel's Guide to Email Marketing: Grow Your List, Break the Rules, and Win. 1st ed. Indianapolis: Pearson Education, 2013, 288 s. ISBN 978-0-7897-4969-7**

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Michal Piňk, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Ondřej Hájek, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Václav Kozák, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně      28.3.2016

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je navrhnout integrovaný prodejní kanál se zapojením omnichannelu za účelem zvýšení prodejnosti služeb ve společnosti T-Mobile Czech Republic. Teoretická část se zabývá online marketingem a e-commerce a následně rozebírá problematiku e-mail marketingu a tvorby e-mailů. Nakonec je představen omnichannel a možnost jeho využití. Aktivita Čechů na Internetu, představení společnosti T-Mobile Czech Republic a analýza online prodejního procesu jsou náplní praktické části. Poslední, projektová část naváže na zjištění z praktické části a povede k navýšení prodejnosti služeb, usnadnění prodeje online méně gramotným zákazníkům a zužitkování potenciálu omnichannelu.

Klíčová slova:

online marketing, e-commerce, e-mail, omnichannel, CRM, prodejní kanál, call centrum, lead

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to design an integrated sales channel using omnichannel in order to increase services marketability in T-Mobile Czech Republic. The theoretical chapter deals with online marketing and e-commerce and then ruminates over e-mail marketing and e-mail construction. In the end omnichannel is introduced and possibilities of its usage are outlined. Activities of Czechs on the Internet, introduction of T-Mobile Czech Republic and online sales process analysis are included in the practical chapter. Lastly, the project expands on practical chapter's findings and leads to services marketability increase, simplifying the sales process to less online educated customers and exploiting the omnichannel potential.

Keywords:

online marketing, e-commerce, e-mail, omnichannel, CRM, sales channel, call center, lead

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Michalovi Pilíkovi, Ph.D., za jeho cenné rady. Velké díky patří také oddělení e-business ve společnosti T-Mobile Czech Republic, především pak Ing. Adamovi Lebedovi a Bc. Michalovi Šeděnkovi, za jejich trpělivost a ochotu.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 ONLINE MARKETING</b> .....	<b>9</b>
1.1 E-COMMERCE.....	11
1.1.1 Vývoj e-commerce.....	12
1.2 E-MAIL MARKETING.....	14
1.2.1 Rozdíl mezi newsletterem a direct e-mailem.....	16
1.2.2 Budování databáze.....	18
1.2.3 Náklady a výnosy.....	19
1.2.4 Právní základ.....	20
1.2.5 Spam.....	22
1.3 E-MAIL.....	23
1.3.1 A/B testování.....	25
1.3.2 Měření výsledků.....	25
<b>2 OMNICHANNEL</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>3 ČEŠI NA INTERNETU</b> .....	<b>32</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI T-MOBILE CZECH REPUBLIC</b> .....	<b>35</b>
4.1 STRATEGIE FIRMY.....	35
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	36
<b>5 VÝSLEDKY VÝZKUMU</b> .....	<b>38</b>
5.1 ANALÝZA ONLINE NÁKUPNÍHO PROCESU.....	38
5.1.1 Průběh nákupního procesu.....	38
5.1.2 Databáze kontaktů.....	41
5.1.3 E-mail- reklamní sdělení.....	41
5.1.4 Webová stránka.....	45
5.2 VÝSLEDKY PROCESU.....	49
5.3 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PROCESU.....	50
5.3.1 Silné stránky.....	50
5.3.2 Slabé stránky.....	52
5.4 IDENTIFIKACE POTENCIÁLU ROZVOJE.....	55
<b>6 NÁVRH INTEGROVANÉHO NÁKUPNÍHO KANÁLU</b> .....	<b>57</b>
6.1 ROZŠIŘOVÁNÍ DATABÁZE.....	57
6.2 E-MAIL.....	58
6.2.1 Prolongační e-mail.....	59
6.2.2 Akviziční e-mail.....	63
6.3 WEBOVÁ STRÁNKA.....	64
6.3.1 Nákupní cesta prolongace.....	66
6.3.2 Nákupní cesta akvizice.....	67

6.4	NOVÝ NÁKUPNÍ PROCES .....	68
6.5	CALL CENTRUM.....	70
6.6	HARMONOGRAM .....	72
6.6.1	Ideální harmonogram .....	72
6.6.2	Reálný harmonogram .....	72
6.7	VÝSLEDKY NOVÉHO PROCESU .....	75
<b>7</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>78</b>
7.1	ANALÝZA RIZIKA.....	78
7.2	DOPORUČENÍ.....	79
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>92</b>



## ÚVOD

Online marketing je v dnešní době nejrychleji se rozvíjejícím oborem v rámci marketingu a pro obchodní společnosti téměř nezbytným komunikačním nástrojem (Krejčí, 2014; Linton, 2016). Důležitým se stal proto, že se ztotožňuje se způsobem, jakým zákazníci provádí svá nákupní rozhodování (Linton, 2016). Mnohé studie prokázaly, že čím dál tím větší počet lidí využívá Internet k hledání produktů a služeb, o které mají zájem. Společnosti díky tomu získávají příležitost navázat se svými potenciálními zákazníky vztah skrze pravidelnou, v porovnání s ostatními nástroji levnou, často i personalizovanou a zejména efektivní komunikaci (Linton, 2016). Jedná se o ústup od masového marketingu. Jedním z možných způsobů oslovování zákazníků je i e-mail marketing, ze kterého tato diplomová práce vychází. Pro dosažení zisku je však nutné, aby odesílané e-maily byly založené na neustálé analýze chování zákazníků, dostupných datech a obsahovaly pro daný segment adekvátní prodejní argumenty (Fidura, 2014). Totéž se pak vztahuje na webovou stránku obchodní společnosti. Jak vychází ze studie TNS Aisa (2015), Češi jsou na Internetu stále aktivnější a tráví na něm stále více času, přesto však zejména v oblasti vyhledávání informací a online nákupního chování zaostávají za vyspělejšími národy jako Velká Británie nebo Spojené státy americké. Problematické je hlavně uzavírání smluv na služby ve finančních institucích a telekomunikačních společnostech.

Cílem této práce je proto navrhnout integrovaný prodejní kanál se zapojením omnichannelu za účelem zvýšení prodejnosti služeb ve společnosti T-Mobile Czech Republic, přední české telekomunikační společnosti. Téma bylo vybráno zejména s ohledem přístupu autorky práce k požadovaným informacím díky stáži, kde se zabývala tvorbou a hromadnou rozesílkou reklamních e-mailů.

Diplomová práce bude členěna do tří hlavních částí- teoretické části, praktické a projektu. V teoretické části bude rozebrán trend a vývoj online marketingu a e-commerce a následně diskutována problematika e-mail marketingu a tvorby e-mailů. Zakončena bude představením omnichannelu a jeho možností. Praktická část se bude věnovat aktivitě Čechů na Internetu, představení společnosti T-Mobile Czech Republic a následně analýze online prodejního procesu. Poslední projektová část naváže na zjištění z praktické části a povede k navýšení prodejnosti služeb, usnadnění prodeje online méně gramotným zákazníkům a zužitkování potenciálu omnichannelu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Jak již bylo v úvodu zhruba zmíněno, cílem této práce je navrhnout integrovaný prodejní kanál se zapojením omnichannelu za účelem zvýšení prodejnosti služeb ve společnosti T-Mobile Czech Republic. Jako výchozí bod byl zvolen e-mail marketing, jakožto velmi efektivní, levný a dobře měřitelný způsob oslovování zákazníků. Zvýšení prodejnosti služeb předpokládá navýšení návštěvnosti webových stránek společnosti, aby si potenciální klienti službu/produkt prohlédli. Dalším cílem je také usnadnění prodeje méně online proaktivním zákazníkům. To znamená zjednodušit pro ně online nákupní cestu a případně jim poskytnout možnost nerušeně přejít na jiný nákupní kanál. Posledním cílem je naučit se potenciální zákazníky poznávat, aby jim bylo možno nabídnout správnou službu ve správnou chvíli.

Výzkum probíhá ve společnosti T-Mobile Czech Republic, největšího českého operátora, od ledna 2015 do září 2015. Využity jsou metody analýzy sekundárních zdrojů, pozorování a nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci na oddělení e-business. Dále jsou pak využívány analytické nástroje Google Analytics, content management system a Infinario. Postupně je analyzováno CRM s databází kontaktů, e-mail jako podnět pro návštěvu webových stránek a nakonec samotné webové stránky. Cílem je navýšit počet objednávek. Realizace projektu probíhá od října 2015 doposud. Stejně jako v předchozí části je nejdříve upravován online prodejní proces a poté dochází k využití možností omnichannelu, konkrétně přesahu prodejního procesu do call centra. Projekt je realizován v týmu čítajícím pět lidí. Autorka práce má na starosti vytváření e-mailových kampaní, úpravu webové stránky a předávání kontaktů do call centra. Další členové se zabývají programováním a administrací webové stránky, zajištěním spolupráce s externím dodavatelem a školením agentů na call centru.

V rámci zamezení úniku důvěrných informací, v této práci nesmí být zmíněny finanční náklady na exekuci tohoto projektu ani absolutní čísla množství odeslaných e-mailů (velikost databáze pro jednotlivé rozesílky) či počty vzniklých objednávek. Jsou proto nahrazeny čísly poměrovými.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ONLINE MARKETING

Online marketing je bezesporu nejdynamičtější a nejrychleji se rozvíjejícím oborem v dnešním marketingu (Sheehan, 2010). Sheehan (2010) však připomíná, že přestože hraje v běžném životě významnou roli, je to medium mladá a stále se nachází ve své experimentální fázi. Online technologie se neustále zdokonalují a co bylo moderní před rokem, je dnes již zastaralé (Sheehan, 2010). Díky tomu musí online marketing rychle měnit svou formu, aby se vypořádal jak s příchodem nových technologií, tak i přijímáním nových médií zákazníky (Sheehan, 2010).

Online marketing popisuje mnoho pojmů, kdy každý z nich ale vyzdvihuje jiné hledisko podle toho, co považuje za nejdůležitější. Příkladem lze uvést Internet marketing, e-marketing nebo digitální marketing. Internet marketing je synonymem pro online marketing a zahrnuje celý proces propagace značky, výrobku nebo služby výhradně přes Internet (Williams, 2012). Podle Business Dictionary (2016) tento druh marketingu využívá online reklamy za účelem nasměrování zákazníků na webovou stránku prodejce. E-marketing je širší pojem než Internet marketing, protože zahrnuje i e-mail marketing, elektronický customer relationship management a veškeré propagační aktivity, které jsou vedeny přes všechna bezdrátová media (Williams, 2012). Janouch (2010) dodává, že do této skupiny patří i marketing přes telefony a tablety. Nicméně přiznává, že většina těchto zařízení je v současné době připojena k Internetu a rozdíl se tedy stírají. Poslední termín, Digitální marketing, je používán spíše v odborných kruzích a zahrnuje propagaci přes Internet, sociální skupiny, na mobilních telefonech, elektronických billboardech, ale také skrz rádio a televizi (Pilík, 2007; Business Dictionary, 2016).

Online marketing je po technologické stránce i stránce oblíbenosti stále na vzestupu. O tom svědčí zejména Google Index zaznamenávající počty webových stránek (Google, 2016). První webová stránka vznikla v roce 1992 a od té doby jejich počet prudce stoupá (Kasík, 2006). „V roce 1998 bylo na světě dostupných *www* stránek 26 miliónů a v roce 2008 jejich hranice překročila 1 trilión dostupných *www* stránek a neustále roste“ (Chocholáč, 2014:11). O popularitě online marketingu vypovídají také tržby plynoucí z reklamy umístěné na internetu. Agentura PricewaterhouseCoopers na základě výzkumu zjistila, že v roce 2015 šlo jen na americkém trhu o částku 50 miliard dolarů, s meziročním nárůstem 23% (IAB, 2016; IAB, 2015). Online marketing v sobě spojuje využívání firemní webové stránky s propagačními aktivitami skrze SEO (Search Engine Optimization), PPC reklamu,

email marketing nebo affiliate marketing (partnerský marketing fungující na principu propojování partnerských stránek) (Cognito, 2016). Společně tak vytvářejí platformu pro prezentaci, propagaci, navazování vztahů se zákazníky, prodej, distribuci či zákaznický servis (Pilík, 2007).

Online marketing pro mnoho podniků znamená udržení konkurenceschopnosti, snížené náklady na reklamu, globální dosah a hlavně zdroj informací o zákaznících (Cognito, 2016). Přirozeně se také odvíjí od povahy produktu, či služby a jejich cílové skupiny (Pilík, 2007). Podniky s tímto ohledem musí brát v potaz využívání médií pro marketingovou komunikaci, kde Internet zejména v poslední době začíná získávat čím dál tím více prostoru mezi širokou veřejností (Pilík, 2007). Lupač et al. (2014) uvádí, že průměrný Čech tráví na Internetu v průměru dvacet hodin týdně a mladí lidé mezi 15 a 29 lety dokonce hodin třicet. Internet rovněž zajišťuje interaktivitu sdělení, protože čím více dané sdělení působí na lidské smysly, tím vyšší je jeho úspěšnost (Cognito, 2016). Výhodou je také rychlost zpětné reakce, navázání obousměrné komunikace a hlavně bezprostřednost transakcí (Cognito, 2016). Cílovou skupinu je sice snadné oslovit, ale na druhou stranu je nutné počítat s tím, že díky sociálním sítím a jednoduchému a zároveň komplexnímu vyhledávání informací je současný zákazník mnohem lépe informován. Propagaci na Internetu proto nelze využívat izolovaně, ale jako součást komplexní komunikační strategie (Pilík, 2007). Cílem je vytvořit pro správného zákazníka nabídku šitou na míru a poskytnout mu ji ve chvíli, kdy ji zrovna potřebuje (Custora E-Commerce, 2015). Podle Custora E-Commerce (2015) se tento přístup se nazývá customer-centric marketing, tedy marketing zaměřený na zákazníky. Gummesson (2008) však poukazuje na fakt, že takto zaměřený marketing je prosazován již spoustu let, ale reálně ho nelze uplatnit. Jako hlavní důvody předkládá, že je nemožné z hlediska profitability a efektivity firmy jako celku hledět na zákazníky jako jednotlivce, rozdílně je oslovovat a připravovat jim nabídky na míru. Spíše realistická je objektivní centricita, kdy jsou vytvořeny menší skupiny zákazníků s podobnými zájmy (Gummesson, 2008). Druhým důvodem je pak omezená znalost zákazníků (Gummesson, 2008). Krokem vpřed je ale analýza jednotlivých segmentů, efektivity marketingové komunikace, průchodnost prodejních cest a přizpůsobování marketingových aktivit podle potřeby a to je další výhodou online marketingu (Cognito, 2016). Vše se dá změřit a rychle přetvořit (Cognito, 2016).

## 1.1 E-commerce

E-commerce a e-business jsou další dva pojmy, které jsou s online marketingem často chybně zaměňovány, nebo ztotožňovány (Dholakia et al., 2002; Nariman, 2012; El-Gohary a Eid, 2011). E-commerce je nejobecněji definováno jako obchodování se zbožím a informacemi přes Internet (Baourakis, 2002). Konkrétněji lze říci, že „*postihuje oblasti od distribuce, nákupu, prodeje, marketing a servisování produktů prostřednictvím elektronických systémů, zejména pak internetu*“ (Anonymous, 2016). Nezahrnuje tedy pouze nákupy a prodeje realizované online, ale i platby (Nariman, 2012). E-business je pojem širšího rázu, protože na rozdíl od e-commerce se vztahuje i na služby zákazníkům a spolupráci s obchodními partnery (Nariman, 2012). Celou problematiku může shrnout definice podstaty e-commerce od OECD: „*Elektronická transakce je prodej či nákup výrobků a služeb, at' už mezi podnikateli, domácnostmi, jednotlivými spotřebiteli, vládou, dalšími veřejnými či soukromými organizacemi, který je prováděn prostřednictvím počítačových sítí. Výrobky a služby jsou objednávané prostřednictvím těchto sítí, ale vlastní dodávka výrobku či služby může být provedeno on-line nebo off-line*“ (Sedláček, 2006:97).

E-commerce využívá mnoha nástrojů, například email, fax, online katalogy nebo nákupní košíky (Rouse, 2005). Nespornými benefity jsou neustálá dostupnost, rychlost přístupu k nabídce, dostupnost odkudkoli, širší výběr zboží a služeb a mezinárodní dosah (Rouse, 2005). Za nevýhody se naopak považuje občas omezený zákaznický servis, nemožnost si produkt dopředu prohlédnout a ohmatat a rovněž se po zakoupení musí čekat na jeho doručení (Rouse, 2005). Současné měnící se trhy reprezentuje velkou příležitostí pro firmy, které se chtějí zvýraznit a expandovat do online obchodu (Arline, 2015). Důkazem jsou celosvětové tržby z e-commerce, které v roce 2013 dosáhly 1,2 bilionu dolarů (Arline, 2015). Tržby za 38 miliard dolarů se poté uskutečnily čistě přes mobilní telefon (Arline, 2015). Podle Statista (2015), nakupuje online více než 40% uživatelů Internetu, zhruba 1 miliarda. Přirozeně se očekává, že tyto čísla v následujících letech výrazně vzrostou a to zejména díky rostoucímu počtu uživatelů Internetu a to hlavně v rozvojových zemích světa (Arline, 2015). Důležité je však pro firmy zajistit bezpečnost a ochranu soukromí zákazníků, stejně jako efektivnost e-commerce, proto by podniky měli objednávky potvrzovat, kontrolovat zneužití uživatelských účtů a svou stránku po technologické stránce zabezpečit (Rouse, 2005). Koncepce by také měla odpovídat typu obchodu- B2B, B2C, C2B, či C2C (Arline, 2015).

Online marketing a e-commerce jsou výsledkem jednotlivých pokroků v rozvoji digitálních technologií, které zapříčinily vznik Internetu a interaktivních médií (Jackson, 2013). Z tohoto důvodu je vhodné orientovat se v historii jejich vývoje, protože lze snáze pochopit nastavení jejich formy v současné době. V následující kapitole bude podrobněji probírána komputelizace i vývoj Internetu.

### 1.1.1 Vývoj e-commerce

Z technologického hlediska je vývoj komputelizace velmi složitým systémem, avšak z pohledu marketingu se dá utřídit do pouhých tří fází- Doba osobních počítačů (cca 1960-1990), Doba Internetu (1990-2000) a nakonec takzvaná Post-dot-com Éra (2000-) (Pilík, 2007).

Doba osobních počítačů se nese ve jménu vývoje mikročipů za účelem zvýšení efektivnosti soudobých zařízení, kdy v roce 1971 vznikl první mikroprocesor (Pilík, 2007). Právě rozvoj mikroprocesorů přiměl firmu IBM zavést o deset let později na trh první osobní počítač s operačním systémem od Microsoft (Pilík, 2007). Tento tah zajistil přechod z čistého vyměňování informací na do budoucna výnosný obor online marketingu (Pilík, 2007). V šedesátých letech byl také poprvé zaveden koncept e-commerce (Arline, 2015).

Když byl Internet poprvé představen široké veřejnosti, nepředpokládalo se, že by mohl být zdrojem propagace, ale že bude sloužit k výměně e-mailů a dat (Jackson, 2015). Používán byl hlavně ozbrojenými složkami a univerzitami (Jackson, 2015). V roce 1979 však přední americká firma CompuServe specializující se na online komerční služby začala nabízet e-mailovou a technickou podporu i běžným uživatelům počítačů (Jackson, 2015). Navíc ve švýcarském CERNu v roce 1991 Tim Berners-Lee vytvořil programovací jazyk HTML, který je základem pro dnes známý World Wide Web (Pilík, 2007). V roce 1993 byl pak fungující Internet představen veřejnosti v hlavních zprávách (Bourne, 2013). Netrvalo proto dlouho, než se v roce 1994 objevil nový potenciál Internetu - marketing (Jackson, 2015). K tomu dopomohlo spuštění nového webového prohlížeče Mozaic, který byl více grafický a snadno se instaloval a také zjištění, že již v roce 1993 se k Internetu připojují miliony uživatelů hledající hodnotné, relevantní informace (Jackson, 2015). O rok později se na trhu objevil ještě další, komerční prohlížeč Netscape, jehož součástí již byly první bannery (Arline, 2015). Zatímco investice do marketingu se v roce 1994 rovnaly téměř nule, v roce 1995 již činily 300 milionů dolarů (Jackson, 2015). V této době se dá také hovořit o vzniku takzvaného Webu 1.0 (Sheehan, 2010). Obchodníci považují tento web za relativně static-

ké komunikační medium, protože webové stránky byly založeny na klasickém HTML jazyku, který umožňoval lidem pouze stahovat informace a, pokud si to přáli, kontaktovat obchodníky (Sheehan, 2010). Stránky občas vypadali interaktivně, ale jednalo se spíše o lineární, jednostrannou komunikaci (Sheehan, 2010). Nicméně i tak to položilo základy novým obchodním modelům a marketingovým konceptům (Dholakia et al., 2002). Vznikly společnosti jako Amazon a eBay a rovněž nové marketingové techniky, jmenovitě pop-up okna, mouse-over nebo virální marketing (Pilík, 2007).

Post-dot-com Éra začíná s novým tisíciletím a vznikem Webu 2.0, který je spojen s reálnou interaktivitou a příchodem uživatelsky přívětivých webových prohlížečů (Pilík, 2007; Sheehan, 2010). Díky výkonným vyhledávačům začalo být vyhledávání, prohlížení a interakce s webovými stránkami jednoduché a rychlé (Sedláček, 2006). Také nové programovací technologie umožnily kontinuální komunikaci mezi obchodníky a zákazníky ve všech fázích online procesů, dali zákazníkům možnost manipulovat s obsahem webových stránek a přispívat k nim svými nápady (Sheehan, 2010). Nejvýznamnějším pokrokem v oblasti marketingu je jednoznačně navázání komunikace mezi samotnými uživateli prostřednictvím sociálních sítí (Sheehan, 2010). Díky tomuto tahu penetroval Internet ještě více mezi lidi, rozmohl se internetový obchod a vzrostly investice do online marketingu (Sedláček, 2006). Nové tisíciletí je ale také spojeno s pádem burzy a s tím spojeným krachem mnoha malých čistě internetových obchodů, které do té doby neregulovaně vznikaly z důvodu nedostatečné legislativy (Pilík, 2007; Sedláček, 2006). V důsledku se tak začal počet internetových firem vstupující na trh regulovat, prodloužil se životní cyklus výrobků a podniky přijaly nový cíl- maximální zisk a ne získání maximálního tržního podílu jako do té doby (Sedláček, 2006). Největším úspěchem po pominutí krize byl však fakt, že tradiční podniky přijaly e-commerce a online marketingové modely a dnes tak téměř každá firma má své internetové stránky, či přijímá online objednávky (Pilík, 2007).

V současné době se mluví o zrodu Webu 3.0 (Sheehan, 2010). Odborníci se shodují na tom, že sociální web (Web 2.0) je základem a nová generace přijde s příchodem umělé inteligence, novým způsobem vyhledávání a dostupností z jakéhokoli místa na světě (Sheehan, 2010; Bawab, 2014). Podle Tima Berners-Leeho se tento web v teorii nazývá ‚semantický‘ a počítá se s tím, že informace budou mezi sebou propojeny a následně vyhledávány na bázi funkce lidského mozku (Sheehan, 2010). Každý uživatel tak v rekordním čase najde přesně to, co hledá a zároveň jej podniky budou moci snáze najít a efektivněji oslovit (Bawab, 2014).



Lze jednoznačně říci, že Internet změnil svět marketingu. Došlo ke změně komunikace mezi obchodníky a uživateli/zákazníky i mezi uživateli samotnými (Sheehan, 2010). Současné podniky by si proto nástroje online marketingu měly osvojit, protože interaktivita komunikace představuje jak potenciální problémy, tak nové příležitosti, díky kterým lze posílit vztah mezi prodejci a zákazníky způsobem, jakým to tradiční media nesvedou.

## 1.2 E-mail marketing

E-mail je již dobře zavedeným prostředkem pro komunikaci s kolegy a ostatními kontakty (Watson, 2015). Zároveň však může být efektivní, velice dobře měřitelnou a cenově výhodnou alternativou k tradičním formám marketingu (Watson, 2015). Zatímco u ostatních medií není dopad jasně zřejmý, u e-mailu je jasné do jednoho dne, kolik e-mailů bylo otevřeno, kým, na jaké odkazy se kliklo a tedy jaká část zprávy má na příjemce největší dopad (Hughes, 2012). Podstatou úspěchu e-mailingu je svolení samotného zákazníka, aby na něj firma mohla komunikovat reklamní sdělení (Buttler, 2009). Nelze však zákazníkovi stále jen posílat nabídky a nutit ho ke koupi, důležité je budování a udržování vztahu s ním (Buttler, 2009). Pro podnik je proto důležitá věrohodnost, kterou získává pomocí své webové stránky, image a způsob jednání se zákazníky, koncepce zákaznického servisu (Buttler, 2009). E-mail je pak prostředek poskytování klientům informace/nabídky, které chtějí a ocení (Buttler, 2009). I díky tomu by takové zprávy neměly být brány jako zátěž a nevyžádaná pošta (Buttler, 2009).

Výhodou e-mailingu je jeho jednoduchost (Baggott, 2011). Nástroje pro vytváření a hromadnou odesílku e-mailů jsou intuitivní a naučí se s nimi pracovat kdokoli (Baggott, 2011). Baggott (2011) říká, že v minulosti bylo relevantní, daty podložený marketing usilující o upevnění vztahů se zákazníkem jednoduché naplánovat, ale složité uskutečnit. E-mail představuje jednoduché řešení, při kterém zároveň není nutné obětovat kvalitu provedení (Baggott, 2011). Další výhodou je finanční stránka provedení. Jeden e-mail při hromadné odesílce již několika stovek kusů stojí pár desítek haléřů a proto je toto medium dostupné i malých společnostem (MailChimp, 2016). Poslední výhodou je jeho již zmíněná interaktivnost, kdy lze přesně zjistit a změřit výsledek kampaně (Baggott, 2011). Kirš (2015:27) shrnuje, že odměnou za dobře provedený e-mail marketing jsou:

- „vyšší prodeje,

- *kvalitní databáze e-mailů,*
- *vyšší povědomí o značce,*
- *vyšší důvěra od klientů,*
- *zvýšení návštěvnosti stránek,*
- *úspora času a manuální práce,*
- *zefektivnění aktivit jako PPC, SEO, nebo SEM. “*

Přesto v České republice nevyužívá e-mail marketing efektivně 9,5 z deseti firem (Kirš, 2015).

12.října 2009 se ve Wall Street Journal objevil článek od Jessicy Velascellaro tvrdící, že e-mail jako nástroj online marketingu je mrtvý, dosloužil (Waldow a Falls, 2013). Waldow a Falls (2013) však dodávají, že tento článek se stal nejčastěji e-mailem odesílaným článkem dne. Van Rijn (2016) uvádí, že ke konci roku 2015 existuje 4,35 miliardy e-mailových účtů a do roku 2019 se předpokládá vzrůst až na 5,59 miliardy. Rovněž tvrdí, že každou hodinu je v průměru odesláno 122 500 453 020 e-mailů. Z průzkumu agentury CG Selections vyplývá, že e-mail je u 68% lidí nejoblíbenějším způsobem přijímání komerčních sdělení a z výzkumu společnosti CMI, že je využívám 80% současných obchodníků (Van Rijn, 2016). Tito obchodníci také označují odesílání e-mailů jako nejefektivnější taktikou pro zvyšování povědomí o jejich společnosti, podpoře nákupního chování, konverze a retence (Van Rijn, 2016). Jednoznačně lze tedy říci, že e-mail přežitý není (Fidura, 2014; Madrigal, 2014; LaFrance, 2016). Brownlow (2010) nabádá k tomu, aby se o e-mailu neuvažovalo jen v rovině ‚používaný-nepoužívaný‘, ale aby obchodníci řešili změny v online chování zákazníků. Významnou změnou je například zvyšující se podíl e-mailů otevíraných na mobilním telefonu (Brownlow, 2010). eMarketer uvádí, že penetrace smartphonů v Evropě již přesahuje 42% uživatelů telefonů, což ovlivňuje kdy zákazník e-mail uvidí, kde ho dostanou a nakonec i co s ním udělají (eMarketer, 2014; Brownlow, 2010). Většina lidí totiž sice díky smartphonům e-mail okamžitě otevře, ale ve výsledku ho bude řešit až doma přes počítač (Brownlow, 2010). Brownlow (2010) také doporučuje zjistit preference uživatelů a komunikovat na ně skrze více kanálů, jmenovitě e-mail, Twitter nebo Facebook.

### 1.2.1 Rozdíl mezi newsletterem a direct e-mailem

Gao (2015) uvádí, že nejefektivnější e-mailové reklamní sdělení je kombinací jak newsletteru, tak direct e-mailu.

Cílem newsletteru je poskytnout zákazníkům co nejrelevantnější informace za účelem zvyšování povědomí o firmě a jejích produktech a navázat tak s potenciálními zákazníky vzájemně prospěšný vztah (Janouch, 2010). Časté je proto i zasílání užitečných informací z oboru, názory expertů, tipy a rady, recenze produktů, speciální nabídky a slevy nebo odkazy na webové stránky obchodních partnerů (Janouch, 2010). Zákazníci totiž reagují lépe, když ví, že se je společnost stále jen nesnaží přimět ke koupi (Gao, 2015). Navíc čím zajímavější obsah newsletteru, tím spíše jsou ochotni e-maily otevírat, pročítat a popřípadě se prokliknout na stránku (Gao, 2015). Z toho těží zejména firmy závislé na počtech zobrazení produktu (Gao, 2015). Newsletter také není časově omezený, naopak drží hodnotu i po několika týdnech nezhlédnutí v e-mailové schránce, než se k němu potenciální klient dostane (Gao, 2015). Lze jej tedy jako vhodný reklamní prostor nabídnout obchodním partnerům nebo jej využít pro propagaci celých sekcí produktů z firemní webové stránky (Gao, 2015). Nevýhodou jsou na druhou stranu nízké prodeje, protože newsletter není přímou pobídkou ke koupi (Gao, 2015). Jeho tvorba rovněž zabere více času z důvodu vybírání vhodného obsahu, jeho editace a vytváření návazných webových stránek zobrazující například celé články zmíněné v e-mailu (Gao, 2015). Díky množství sekcí, které newsletter má, je ale mnohem obtížnější změny v e-mailu a ve výsledcích měřit (Gao, 2015). Gao (2015) shrnuje, že newslettery vyžadují více kreativity a obecně přípravy než direct e-maily, ale celkově je z nich méně objednávek. Na druhou stranu dodává, že newslettery budují loajalitu u zákazníků a mírně navyšují prodeje v krátkém i dlouhém období. Obrázek 1 je příkladem newsletteru (1,5 stránky A4 dlouhý newsletter od Generali, který pronajal prostor partnerovi Exim Tours).

Newsletter s se vším tímto obsahem můžete najít na [obecné stránce](#).

**GENERALI**

**Užijte si exotickou dovolenou bez starosti**

**Plánujete odcestovat za exotikou? Pojistíme Vaše zážitky už od 26 Kč na den**

Proč se pojistit v Generali?

- Rychlé uplacení ✓
- Pojištění už od 26 Kč na den ✓
- Sleva 15 % při uplacení letenky ✓
- Onlineová MONSTOP asistenční služba ✓
- Sleva pro rodiny a skupiny ✓
- 12 výhradních přepážek ✓

**Uplatnit online pojistku**

**Nechte se unášet krásou exotických zemí a zapomeňte na starosti!**

My Vás na cestách po světě budeme jisti. Naše pojistní zahrnuje krytí náhodných výloh, nepřítomnou asistenci službu a mnoho dalšího. Pojistme Vaše věci proti krádeži či poškození a ochráníme i Vás samotné.

Cestovní pojištění do nepopulárnějších exotických destinací, jako je například Egypt, Indie nebo Turek, u nás máte navíc za stejnou cenu, jako byste cestovali po Evropě. Ostatní exotické země můžete bezpečně poznávat už od 26 Kč za den.

**Ještě váháte, kam přesně se vydat? Máme pro Vás pár tipů**

**Thajsko**  
Legendární upravené Thajsko má fascinující kulturu, krásné výhledy chrámy a jídlo, to na Vás nikdy nepochybne nebude mít žádný vliv.  
**Co musíte ochutnat:** Filipské hrušky a zelená Tom Yam.

**USA**  
Amerika nabízí pestrou směs různých kultur i životních stylů. Každě se to může podobat i v podobě různých měst a přírodních přírodních.  
**Co musíte ochutnat:** Pročkejte hamburger panáčky v jezerovém ústředí a sladké omáčky.

**Spojené arabské emiráty**  
Emiráty jsou jako přírodní klenotní architektury a přehledně postavené městečky.  
**Co musíte ochutnat:** Šašliky – kusy masa v grilu chutná se zeleninou a dochucením.  
Pro šašliky, vyzkoušet maso a čerstvé Cappuccino propečené s karamelovým základem.

**Sri Lanka**  
V zemi prozradí kůlnám se můžete prokázat na stromech, objevovat horstvé vodopády i vyrazit na cestu obrovit.  
**Co musíte ochutnat:** tradiční kari s ryží, jogurt a banánové mléko Card a první rožinky 16.

**Najít pobočku**   **Klikni si pro slevu**   **Máte dotaz?**

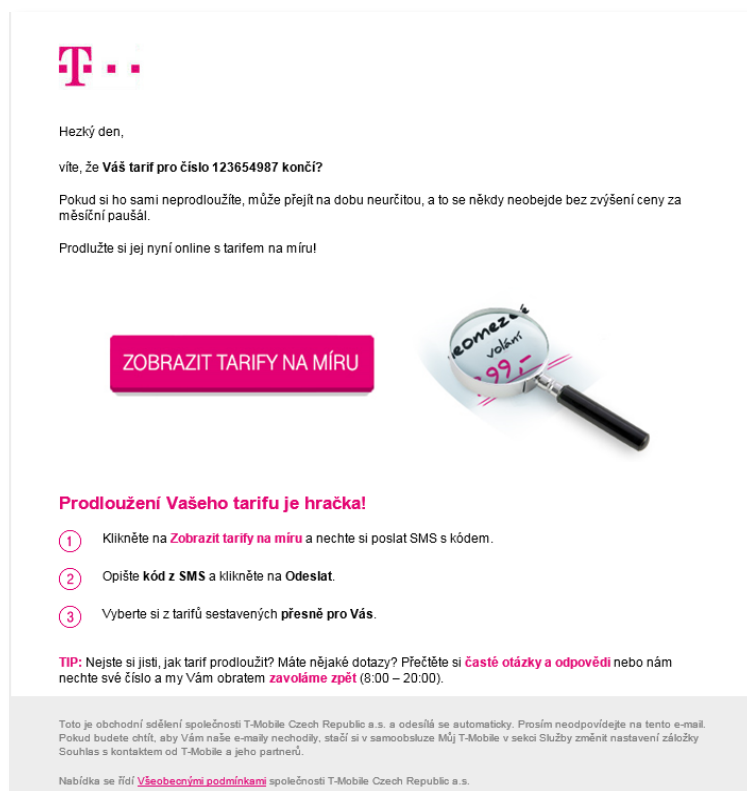
Zůstaňte v kontaktu

**GENERALI**

Obrázek 1: Newsletter od Generali

Janouch (2010) považuje direct e-mail za jeden z hlavních marketingových nástrojů. Na rozdíl od newsletteru, má direct e-mail jen jediný účel a to navyšovat tržby a zisk z produktů nebo služeb, přesto se taktiky obchodníků jak toho dosáhnout mohou lišit (Gao, 2015). Janouch (2010) dodává, že sdělení je cíleno na užší segment zákazníků s podobnými zájmy a preferencemi a těm na míru je prezentována co nejzajímavější nabídka. Obecně je obsah tohoto e-mailu často ovlivněn také sezonalitou, odvětvím, interními prodejními cíly nebo požadavky na dosažení zisku (Gao, 2015). Součástí mohou být slevy nejrůznějšího charakteru, incentiva pro nové zákazníky, exkluzivní nabídky produktů, poštovné zdarma či dárky k nákupu (Gao, 2015). Jeho výhodou je jednoduchá příprava, protože zákazníci jsou vždy směřováni pouze na jednu webovou stránku, takzvanou landing page (Gao, 2015). Je pro ně i snazší se v daném e-mailu zorientovat, protože je jim nabízen pouze jeden produkt a díky tomu je vygenerovaný počet objednávek mnohem vyš-

ší než u newsletteru (Gao, 2015). Poslední nespornou výhodou je zejména snadnost měření jak výsledků kampaně, tak i efektu případných změn v obsahu e-mailu (Gao, 2015). Na druhou stranu, zákazníci takováto sdělení často označují za spamy a časem začnou být k jednotlivým zprávám slepí, zvláště když se jeden prodejní e-mail podobá druhému (Gao, 2015). Gao (2015) proto připomíná, že direct e-maily by neměly být jediným prostředkem k udržení zákazníků, přestože mohou být součástí retenční strategie podniku. Rovněž říká, že se absolutně nehodí k budování loajality zákazníků nebo zvyšování povědomí o firmě.



Obrázek 2: Direct e-mail od T-Mobile

Mullen (2005) dodává, že klasický zákazník většinou nerozpozná rozdíl mezi direct e-mailem a newsletterem, protože obojí vnímají obecně jako e-mail. Na základě výzkumu se opět ukázalo, že pro ně je nejdůležitější organizovaný obsah a relevantnost sdělení (Mullen, 2005).

### 1.2.2 Budování databáze

Watson (2015) radí, aby podniky určitě budovaly databázi kontaktů. Je nezbytné si o kontakt říct, ať už je to pomocí formulářů na webové stránce, na prodejně nebo různých akcí (Kirš, 2015). Podle Kirše (2015) je mnohem snazší přimět zákazníky, aby se přihlásili a na

webové stránce si vytvořili uživatelský účet, nebo na prodejně nechali svou vizitku, než si databázi s kontakty kupovat. Vytvářet si sám seznam kontaktů zabere čas, ale na druhou stranu má podnik jistotu, že každý kontakt projevil o firmu zájem (Watson, 2015). Kirš (2015) připomíná, že je proto dobré vytvořit si strategii. Nestačí však pouze databázi vybudovat, ale je třeba do ní adresy neustále přidávat, protože s každým odeslaným e-mailem se databáze opět zmenšuje (Waldow a Falls, 2013). Tento jev se nazývá „churn“ a znamená procento lidí z kompletního seznamu kontaktů, kteří si odhlásili odběr reklamních sdělení podniku (Waldow a Falls, 2013).

Pokud ale společnost spěchá, lze si koupit databázi od firem zprostředkávajících odesílky e-mailů (Watson, 2015). V tomto případě je lepší koupit si seznam kontaktů kratší, zato však odpovídající cílové skupině propagovaného produktu než databázi velkou a netříděnou, která bude mít špatnou konverzi (Watson, 2015). Kirš (2015) připomíná, že je důležité přemýšlet i nad zákonnými aspekty odesílky. Takto zakoupené seznamy kontaktů většinou neobsahují svolení s odebráním reklamních zpráv a je tedy nutné nejprve na ně odeslat e-mail s žádostí o souhlas (Kirš, 2015).

I pokud zákazník vyjádří souhlas k zaslání reklamních sdělení, nemusí si produkt okamžitě zakoupit (Buttler, 2011). Buttler (2011) tvrdí, že nemá cenu začít na zákazníka tlačit, popřípadě ihned zjišťovat, kde je problém, protože na první nákup je možné čekat až půlrok. Baggott (2011) na závěr připomíná, že finančně mnohem dražší je získat zákazníka nového, než si udržet starého. Z toho důvodu je, jak už bylo zmíněno, důležité budovat a udržovat se zákazníky vztah (Baggott, 2011).

### 1.2.3 Náklady a výnosy

E-mail marketing je nákladově nejvýhodnější marketingové medium (Watson, 2015; Hughes, 2012). Podle webové stránky eMarketer v roce 2012 americké firmy investovaly do televize 64 miliard dolarů, 34 miliard dolarů do tištěné reklamy a 39 miliard dolarů do reklamy na internetu (Hughes, 2012). Z toho šlo však pouze 1,5 miliardy dolarů do e-mailingu (Hughes, 2012).

Náklady na odesílku se odvíjejí od vlastních schopností a časových možností podniku (Watson, 2015). Podnik může oslovit agenturu, která se o vše postará, nebo si může zařídit odesílku sám (Watson, 2015). Pokud by zařizoval sám, tak na začátku bude sice čelit vyšším nákladům kvůli zakoupení příslušného softwaru pro odesílání e-mailů a jejich vyhodnocení a také propojení daného softwaru s CRM, ale dlouhodobě by mohl ušetřit (Watson,

2015). V případě agentury lze zvolit buď možnost, kdy stačí agentuře zaslat návrh e-mailu a ona sama zabezpečí zákonné rozeslání a vysokou pravděpodobnost doručení, včetně vyhodnocení výsledků (Watson, 2015; Kirš, 2015). Druhá varianta představuje vytvoření si e-mailu sám pomocí jednoduché šablony a pořídit si předplatné na odesílání určitého množství zpráv (MailChimp, 2016). Jako příklad této agentury lze uvést MailChimp. Využitím služeb těchto agentur podnik získá:

- „vysokou rychlost a odesílku kampaně,
- *automatické odhlašování a analýzu vrácených zpráv,*
- *statistiky a vyhodnocené kampaně,*
- *přístup ke správě kampaní odkudkoliv na Internetu a*
- *napojení na firemní e-shop nebo informační systém podniku“ (Kirš, 2015:64)*

Výhodou e-mailingu je fakt, že běžná reklama v televizi, tisku nebo zasílaná poštou je ve své nabídce omezena na inzerovaný produkt, kdežto díky odkazům v e-mailu e zákazník dostane k celkové nabídce produktů firmy na jejich webové stránce (Buttler, 2009). Může si udělat průzkum na Internetu, přečíst recenze a ve výsledku koupit jakýkoli z nich (Hughes, 2012). Hughes (2012) říká, že odpůrci argumentují faktem, že nákup na základě e-mailu a dokončený čistě přes Internet tvoří pouze cirká 5% celkových tržeb podniku a to není mnoho. Na druhou stranu, jedná se jen o nákupní cesty, které jsou monitorované (Hughes, 2012). Tržby lze zpětně uskutečnit díky zaslání obsahu opuštěného nákupního košíku zákazníkovi na e-mail (Hughes, 2012). Nákup se hned na poprvé neodehraje ve více než 60% případů (Dočekal, 2013). Hughes (2012) přesto tvrdí, že až 29% ztracených tržeb je možné takto získat zpět. Mezi nemonitorované, respektive špatně monitorovatelné jsou přesahy do kamenných obchodů, kdy zákazník namísto nakupování online jde záměrně pořídit produkt rovnou do prodejny (Hughes, 2012). Z výzkumu vyplývá, že na každý prodej uskutečněný online připadá 3,76% prodejů uskutečněných přes hůře monitorované nákupní cesty (Hughes, 2012).

#### 1.2.4 Právní základ

Každá společnost, která chce využívat e-mail marketingu, by měla vědět, že hromadná rozesílka je ošetřena zákonem a je tedy nutné dodržovat určité aspekty (Kirš, 2011). Ve Spojených státech vešel roku 2004 v platnost takzvaný CAN-SPAM Act, v Evropské Unii je rozesílka ošetřena Direktivou o ochraně soukromí a elektronické komunikaci, v České republice pak Zákonem č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti (Při-

byl, 2011). Ten konkrétně říká, že „fyzická či právnická osoba může využít podrobnosti získaného elektronického kontaktu pro potřeby šíření obchodních sdělení pouze za předpokladu, že zákazník dal předem prokazatelný souhlas k takovému využití svého elektronického kontaktu a má jasnou a zřetelnou možnost jednoduchým způsobem, zdarma nebo na účet této fyzické nebo právnické osoby, odmítnout souhlas s takovýmto využitím svého elektronického kontaktu i při zaslání každé jednotlivé zprávy“ (Příbyl, 2011).

Prvním aspektem je tedy obdržet od zákazníka povolení, aby mu společnost mohla reklamní sdělení zasílat (Kirš, 2011). Barron (2015) uvádí, že souhlas může být poskytnut ve formě ústní nebo psané. Kirš (2011) však dodává, že registrace skrze webový formulář je tou nejlepší a to z důvodu případného prokazování souhlasu. Časté je však i získání kontaktu na prodejnách, během obchodních schůzek, ze soutěží organizovaných podnikem, či potvrzení od zákazníka díky registraci kvůli slevové kartě (Kirš, 2015). Za souhlas se mnohdy počítá i provedení koupě přes e-shop (Kirš, 2011).

Zákon rovněž zmiňuje povinnost vložit do obsahu sdělení odkaz pro odhlášení odběru e-mailů (Barron, 2015). E-mail marketing je vždy o volbě zákazníka, měli by si sami zvolit, jestli od společnosti chtějí e-maily odebírat a stejně tak říci, kdy toho mají dost (Barron, 2015). Pokud společnost využívá služby agentury, součástí je již vestavěný odkaz, na který stačí pouze kliknout, v ostatních případech by měla společnost poskytnout návod, jak toho docílit (Barron, 2015). Slušností je pak danou volbu respektovat (Barron, 2015).

Poslední zákonem vyžadovanou nezbytností je oznámení, že se jedná o obchodní sdělení (Kirš, 2011). Nalézt ho lze v patičce e-mailu (Kirš, 2015). Zákon nelze obejít napsání zkratky OS do předmětu reklamního sdělení, bez ohledu na skutečnost, že za každé slovo předmětu se platí (Kiš, 2011).

Obecně lze říci, že zatímco Spojené státy využívají spíše principu Opt-out, to znamená nejdříve je potenciálnímu zákazníkovi zasílána pošta, kterou má následně právo odhlásit, Evropská unie funguje na principu Opt-in - primárně získaný souhlas se zasíláním reklamních e-mailů (Příbyl, 2011). Je ale důležité myslet na již dříve zmíněný fakt a to že zakoupené databáze e-mailových adres obvykle souhlas s komunikací neobsahují, a proto je nutné jim nejdříve poslat e-mail žádající o povolení (Kirš, 2015). Za nedodržení zákonů by v České republice mohl být pokutován 50 000Kč od České obchodní inspekce nebo Organizace na ochranu spotřebitelů (Anonymous, 2015). Zákonné požadavky se pak snoubí s požadavky spíše etického charakteru jako nepoužívat klamavé nadpisy nebo předměty



e-mailu, klamavé jméno odesílatele, délka funkčnosti odkazu pro odhlášení fungující déle než jen třicet dní od odeslání nebo do patičky vložit fyzickou adresu sídla podniku (Barron, 2015).

### 1.2.5 Spam

Existuje mnoho interpretací slova spam, ale ve své podstatě se jedná o nevyžádaný, irelevantní e-mail zaslaný najednou velkým počtu příjemců (MailChimp, 2015). Obecně nerespektuje zásady hromadné rozesílky, což má negativní vliv na samotnou doručitelnost reklamních sdělení (SalesForce, 2015).

Po odeslání sdělení, prochází e-mail spamovými filtry a na základě mnohých kritérií je určována jeho takzvaná spamovost (MailChimp, 2015b). Zhodnocen a obodován je každý faktor, z těch je nakonec sečteno spamové skóre, které určuje, zdali e-mail přes filtry projde, či nikoli (MailChimp, 2015). Vyhledávají se například fráze jako „Klikněte zde!“ nebo „Zdarma! Nakupte ihned!“ a podle četnosti těchto frází pak přidělují body (MailChimp, 2015). Přirozeně určitá kritéria mají vyšší počet bodů než jiná (MailChimp, 2015). SpamAssassin (2015) uvádí následující příklady:

- *zmiňuje velké sumy peněz (.193 bodů),*
- *popisuje nějaký druh průlomové nabídky (.232 bodů),*
- *vypadá jako nabídka hypotéky (.297 bodů),*
- *obsahuje urgentní záležitost (.288 bodů),*
- *obsahuje záruku vrácení peněz (2.051 bodů).*

Pokud tedy e-mailová kampaň přesáhne určitý práh, je sdělení automaticky směřováno do složky Spam v e-mailové schránce klienta (MailChimp, 2015). Filtry jednotlivých serverů se však liší, a proto není zaručeno, že když e-mail projde jedním, nebude zachycen jinými (MailChimp, 2015). Navíc se postupem času učí, adaptují podle toho, co samotný uživatel označí jako obtěžující sdělení a přesune do Spamů a nakonec sdílejí informace mezi sebou (MailChimp, 2015). Výsledná kritéria jsou samozřejmě neveřejná, aby je odesílatelé nevyžádané pošty nemohli obejít (MailChimp, 2015).

MailChimp (2015) jakožto agentura specializující se na hromadné rozesílky e-mailů na základě své zkušenosti vyhodnotila několik následujících chyb, díky kterým zprávy končí ve spamu. Patří sem například využívání frází jako „Klikněte zde!“ nebo „Životní příležitost“, nadměrné využívání vykřičníků, či psaní textu v kapitálkách, používání svítivě zele-

né nebo červené barvy, obecně špatný obsah sdělení (hodnotí se i smysl sdělení), využívání slova „test“ v předmětu e-mailu, špatně nakódovaná šablona, odesílání testovací verze velkému množství lidí v rámci jedné organizace (firemní firewall to většinou považuje za spamový útok) nebo odeslání zprávy neaktivnímu seznamu adres, z nízké aktivity se také usuzuje nevyžádanost a irelevantnost sdělení (MailChimp, 2015).

Za každý jednotlivý e-mail dostane server upozornění a pokud se jich nastřádá více, dostane odesílatel automatickou varující zprávu a následně může čelit pokutám za odesílání nevyžádané pošty (SalesForce, 2015). Toto se však může stát i seriózní společnosti, kdy její nezkušený potenciální zákazník místo odhlášení z odebírání sdělení označí zprávu jako spam (SalesForce, 2015). Právě z tohoto důvodu je nutné mít odkaz pro odhlašování dobře viditelný a celkovou databázi po jednotlivých odesílkách o nedoručené, do spamu vložené a odhlášené kontakty očišťovat (SalesForce, 2015).

### 1.3 E-mail

Ať už je zákazníkovi zasílán newsletter nebo direct e-mail, podnik má vždy jen pár sekund na získání si pozornosti (Watson, 2015). Primární pozornost se odvíjí od počtu exekučních prvků, které v této sekci budou dále rozebrány (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Watson (2015) tvrdí, že důležité je zejména vytvořit poutavý předmět a být srozumitelný v tom, co se nabízí, jaké z toho plynou benefity a co má potenciální zákazník udělat dále.

Ellis-Chadwick a Doherty (2011) vytvořili studii zabývající se právě exekučními prvky v direct e-mailu a dalšími faktory, které jejich výběr ovlivňují. Konkrétně se zabývali délkou e-mailu, četností a načasováním zpráv, ilustracemi, předmětem a nadpisem, obsahem sdělení, zobrazováním loga, počty odkazů, animacemi a nakonec i personalizací.

Prokázalo se, že většina firem zasílá nejvíce e-mailů ve třetím čtvrtletí, popřípadě na jaře, přičemž jejich celkový počet se rok od roku zvyšuje (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Co se týče času během dne, 60% e-mailů je odesíláno ve všední dny mezi 8 až 16 hodinou (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Ivitera (2014) však tvrdí, že ještě ideálnější čas je mezi 6 hodinou a polednem, kdy mezi osmou a devátou nejvíce lidí e-mail otevře a zároveň se skrz něj i proklikne. Rovněž dodává, že je nezbytné znát své klienty a přizpůsobit čas rozesílky jim. Krajňák (2015) potvrzuje, že nejlepší vybrat na základě výsledků několika testovaných časů. Svobodová (2014) ještě dodává, že jednoznačně nejhorším dnem pro rozesíl-

ku je pondělí, protože v tu dobu jsou lidé povětšinou zaneprázdněni. Zbylé dny mají e-maily zhruba stejnou úspěšnost (Svoboda, 2014).

Předmět je prvním bodem kontaktu a sehrává, jak již bylo zmíněno, významnou roli v povzbuzení klientů k samotnému otevření zprávy (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Nejčastěji se zde nachází jméno odesílatele a záležitost, ve které e-mail zákazníkovi posílá (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Ve více jak 56% jde o určitý druh pobídky, například oznámení o slevě, nebo o speciální sezónní nabídce (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). V případě, že se o slevu nejedná, je zmíněn zajímavý detail o produktu (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Kirš (2015) uvádí, že by předmět měl zohledňovat účel e-mailu, být relevantní pro zákazníky, upoutat je a zároveň být tak krátký, jak je to jen možné. Následně uzavírá, že předmět by měl odrážet nejsilnější prodejní bod. Právě proto je předmět velice často A/B testován (Kirš, 2015). Nadpis v těle e-mailu by potom měl fungovat podobným způsobem (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011).

Co se délky reklamního sdělení týče, zjištěn byl negativní efekt délky e-mailu na prodejnost (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Průměrná délka je 2,4 stránky A4 (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Watson (2015) však dodává, že direct e-mail by měl být na rozdíl od newsletteru krátký.

V 99% e-mailů se na nejdůležitějším místě- levém horním rohu- nachází logo společnosti (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). V rámci těla zprávy, 91% všech sdělení obsahuje ilustraci a textem nad i pod ní, pouze 9% má formát klasického dopisu a neobsahuje obrázek žádný (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Na druhou stranu rovněž nelze lidem odeslat naskenovanou plakátovou reklamu (Watson, 2015). E-mail vyžaduje více kreativity a řádné využití možností HTML (Watson, 2015). S vytvořením šablony, designem a naformátováním náležité zprávy může pomoci již zmíněná agentura (Watson, 2015). Van Rijn (2016) k tomu doplňuje, že 42% uživatelů maže e-maily, které se na mobilním telefonu anebo tabletu nezobrazí správně, proto je třeba vytvářet responzivní design e-mailového sdělení. Pro úspěšnost e-mailu je důležitý i počet odkazů (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Watson (2015), Kirš (2015) i Holečková (2015) tvrdí, že přespříliš informací, grafiky, a odkazů má na pozornost zákazníků negativní vliv, protože se pak cítí ztraceni a v důsledku toho ztratí zájem či pozornost. Optimální počet odkazů pro direct e-mail je mezi deseti a dvaceti (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Ellis-Chadwick a Doherty (2011) také zmiňují, že nejvíce pozornosti přitáhne animace, například blikající hvězdy během vánoc. Na druhou

stranu přiznávají, že se tím díky objemu dat znesnadňuje rozesílka a celkově proto animací v e-mailových sděleních využívají pouze 2% společností.

Nejaktuálnějším tématem je personalizace, kterou stále více než 50% firem nevyužívá (Ellis-Chadwick a Doherty, 2011). Ellis-Chadwick a Doherty (2011) říkají, že nejčastěji se do reklamních zpráv vkládá titul a celé jméno zákazníka. Kirš (2015) také dodává, že specifčnost personalizace závisí na propagačních cílech společnosti a zejména pak kvalitě dat. Díky technické náročnosti zpracování rozesílky tato taktika není využívána ve 100% odesílaných sděleních, ale běžně spíše v třetině (Kirš, 2015).

### 1.3.1 A/B testování

A/B testování je způsob, jakým lze hledat optimální taktiku online marketingu pro daný obchod (Chapman, 2011). Na základě testování získá podnik ponětí o prvcích propagace a díky jejich kombinaci může dosáhnout vyšší úspěšnosti a profitability (Chapman, 2011).

Nejprve je důležité uvědomit si, co má být A/B testováno (Chapman, 2011). Vždy je dobré zaměřit se pouze na jednu proměnou- nejčastěji předmět e-mailu, jméno odesílatele, obsah sdělení, nebo čas odesílky a vytvořit si do tří variant nových návrhů (MailChimp, 2016b). Pokud je například testováno call-to-action tlačítko, testovat lze jeho umístění, textaci, barvu nebo okolní prostor (Chapman, 2011). Než je však konečná varianta odeslána, proběhne A/B testů více (MailChimp, 2016b). PŘes samotným testováním je nutné pro srovnání znát běžné výsledky kampaní a také cíl, kterého chce společnost dosáhnout (Chapman, 2011). Testovat se dají buď dvě varianty proti sobě, nebo jednoduše přidat k původní variantě A ještě novou variantu B (Chapman, 2011). Kirš (2015) uvádí, že test je nutné odeslat na databázi s více než 1000 kontakty a ještě ve stejný den, aby získaná data byla relevantní. Většinou se provádí testovací odesílka na 20% všech kontaktů a podle úspěchu jednotlivých variant je na zbytek databáze odeslána ta úspěšnější (Kirš, 2015). Samotnou úspěšnost pak posuzuje společnost podle toho, co je pro ni důležité, například výše open rate, click-through rate anebo počet objednávek (MailChimp, 2016b).

### 1.3.2 Měření výsledků

Kirš (2015) tvrdí, že základem pro postupné zlepšování e-mailových kampaní je neustálé měření, vyhodnocování a porovnávání výsledků. Porovnávat lze jednotlivé rozesílky mezi sebou, nebo i s jinými firmami v oboru (Kirš, 2015). Kritické je však držet se obdobné velikosti firmy s podobnými cíly a velikosti databáze (Kirš, 2015). Nástroje analytiky se

neustále vyvíjí a zpřesňují (Kirš, 2015). Změřit lze tedy od doručitelnosti e-mailu, po jeho otevření, prokliknutí na webovou stránku, čas, který klienti na stránce strávili a na jaké stránky pokračovali i jestli něco zakoupili (Kolowich, 2016). V následujících odstavcích budou nejběžnější metriky blíže diskutovány.

První metrikou je míra doručitelnosti. Ta je vyjádřena v procentech a svědčí zejména o kvalitě databáze (Krajňák, 2015). Krajňák (2015) ji popisuje jako „*počet odeslaných e-mailů minus počet zpráv, které se Vám vrátí zpět jako nedoručené, a to celé děleno počtem odeslaných zpráv.*“ To znamená, že pokud se z tisíce odeslaných e-mailů vrátí zpět 45 z nich, úspěšnost je 95,5%. Důvodem, proč odeslané zprávy jednotlivým lidem nedošly, může být například plná schránka, nebo třeba i zařazení do složky Spam nebo Hromadné (tu zavedl na začátku roku Seznam.cz) (Krajňák (2015). Jejím opakem je pak takzvaná bounce rate.

Takzvaná open rate, neboli míra otevření, není považována za zcela spolehlivou metriku (Kolowich, 2016). Jedná se o počet příjemců e-mailu, kteří sdělení otevřeli (Kolowich, 2016). O nespolehlivou metriku se jedná díky tomu, e-mail se počítá do ‚otevřených‘ až ve chvíli, kdy se příjemci načtou obrázky (Kolowich, 2016). E-mail v grafické podobě je uložen na serveru společnosti (Anonymous, 2016b). Pokud je otevřen, pro zobrazení grafiky je ‚voláno‘ na server společnosti a uživatelova IP adresa je serverem zaznamenána (Anonymous, 2016b). Protože má však spoustu lidí omezeno otevírání obrázků, výsledek často neodpovídá realitě (Kolowich, 2016). Spíše tedy než se soustředit na zlepšování open rate pomocí jiného předmětu e-mailu, by se obchodníci měli soustředit na click-through rate a open rate brát čistě jako porovnávací metriku pro sledování vývoje kampaní v čase (Kolowich, 2016; Kirš, 2015).

Click-through rate, neboli míra prokliku, znamená procento lidí, kteří klikli na jeden nebo více odkazů obsažených v e-mailu (Krajňák, 2015). Každé zobrazené tlačítko v emailu má v sobě uložený link s přídatným UTM parametrem (Anonymous, 2016b). Po jeho prokliknutí se měří počet přesměrování na cílovou webovou stránku (Anonymous, 2016b). Tato metrika je sledovanou nejčastěji zejména z toho důvodu, že určuje procento lidí, které sdělení zaujalo natolik, že se proklikli na webovou stránku a vyžadovali o nabídce více informací (Krajňák, 2015). Využívaná je i pro určování výsledků A/B testů, jejichž cílem je právě navýšení click-through rate (Kolowich, 2016).

Dále se sleduje conversion rate, procento příjemců e-mailu, kteří se skrz odkaz proklikli na webovou stránku a uskutečnili požadovanou akci, například společnosti zanechali své kontaktní údaje, nebo zakoupili určitý produkt (Kolowich, 2016). Pokud je tedy zasílána nabídka na stažení e-booku, každý, kdo si ho stáhne je počítán do konverze (Kolowich, 2016). Z toho jasně vyplývá provázanost konverzí a call-to-action tlačítek, která by měla účelu odpovídat (Kolowich, 2016). Kolowich (2016) ale dodává, že za účelem měření conversion rate je už však nutné propojit platformu pro odesílání e-mailů propojit s webovou analytikou nasazenou na internetové stránky společnosti. Samotného měření se dosáhne skrze vytvoření unikátního sledovacího URL přidaného k odkazu z e-mailu, který identifikuje zdroj/kampaň, odkud uživatel přichází (Kolowich, 2016). Tomuto přídatku k odkazu se říká UTM parametr a lze díky němu odhalit konkrétní odkaz, na který uživatel klikl (Anonymous, 2016b).

Mezi další metriky, kterými se obchodníci zabývají, patří například míra angažovanosti, míra odhlašování z odběru, rychlost růstu databáze nebo naopak zmenšování databáze (churn rate), míra sdílení e-mailu nebo ROI (Wu, 2015; Krajňák, 2015; Kolowich, 2016).

### ***Google Analytics***

Google Analytics je bezplatná analytická služba poskytovaná od roku 2005 Googlem všem, kteří vlastní účet na Googlu, dovolující měřit aktivitu a výkonnost internetových stránek (Matteson, 2013). Jinými slovy se jedná o pokročilý nástroj, který pomáhá měřit jak je online marketing společnosti úspěšný (Matteson, 2013).

Díky Google Analytics lze zjistit, kolik uživatelů se v daném momentě na stránce nachází, jakým způsobem na stránku společnosti dojdou, jejich demografické údaje, jaký k připojení využívají přístroj nebo skrze jaký browser přicházejí, které konkrétní stránky na webu společnosti nejčastěji navštěvují a jak dlouho se zde zdrží a tak dále (Google Analytics, 2016). Každý podnik si zde sám může nastavit cíle, které se mají zaznamenávat a vyhodnocovat nebo data dále jakkoli filtrovat (Janovský, 2010). Výhodou je snadná práce s daty, nevýhodou naopak časové zpoždění, data jsou obvykle nabízena s jednodenním zpožděním (Janovský, 2010).

### ***Potenciální výsledky***

Na potenciální výsledky e-mailových kampaní má vliv spousta faktorů od oboru, velikost databáze, segment zákazníků až po účel e-mailového sdělení (Kirš, 2015). Kirš (2015) na základě zkušeností uvádí, že průměrný e-shop, který svým zákazníkům zhruba týdně posílá direct e-mail, má průměrnou open rate mezi 5 až 20%. Click-through rate se u takového e-mailu pak pohybuje v jednotkách procent (Kirš, 2015).

Newslettery mají úspěšnost mnohem vyšší (Thornburg, 2015). Například open rate běžného blogu dosahuje okolo 35% a click-through rate má mezi 10 až 20% (Thornburg, 2015). Thornburg (2015) ale dodává, že uživatelé specializovaných blogů, webových stránek otevírají své e-maily až v 50%.

## 2 OMNICHANNEL

Digitalizace absolutně změnila odvětví obchodu (Meyerson a Scarborough, 2008; Jackson, 2013; Sheehan, 2010). V dnešní době většina obchodních organizací funguje napříč několika online i offline prodejními kanály (Arline, 2015). Objevila se proto nová forma obchodu, která všechny prodejní cesty sjednocuje, takzvaný omnichannel (Peltola et al., 2015). Omnichannel pochází ze slova omni znamenající všeobecný a je vnímán jako revoluční myšlenka, ne jen jako nepatrná nadstavba současných praktik (CloudTags, 2015). Při omnichannelu je cílem vytvořit pro zákazníka tak souvislou nákupní zkušenost, jak jen je to možné (CloudTags, 2015). Příkladem může být vytvoření mobilní aplikace sjednocené s responzivním designem webové stránky, která rovněž odráží vzhled prodejny (CloudTags, 2015). Zákazník si tak může během svého nákupu zvolit jakýkoli postup odpovídající jeho potřebám (Peltola et al, 2015).

Vznik omnichannelu se dá popsat ve třech vlnách. První vlna začala v devadesátých letech (Sedláček, 2006). Rozvoj online obchodních společností byl popoháněn vývojem technologií, které umožnily vytvořit první online prodejní cesty (Sedláček, 2006). Většina uživatelů se ale novým technologiím přizpůsobovala jen pomalu a společně s nedostatečnými strategiemi množství podniků záhy zbankrotovalo (viz. část 1.1.1) (Sedláček, 2006). Druhá vlna se objevila s proniknutím moderních technologií do každodenního života (Bawab, 2014). V tu dobu online obchody přizpůsobily své rozhraní stále rostoucí poptávce, kamenné obchody si otevřely e-shopy, které ale stále zůstávaly spíše oddělenou entitou (Arline, 2015). Poslední současná vlna je spojena s rozšiřováním smartphonů (Wang, 2015). S neustále se měnícím chováním zákazníků, které ovlivňuje vývoj online obchodu, vzniká omnichannel (Peltola et al., 2015). Podle Deloitte (2015), k aktivitám souvisejícím s nákupem využívá počítač nebo mobilní telefon 86% zákazníků. Zákazníci vnímají různé nákupní cesty pouze jako různé způsoby získání stejných informací anebo produktů (Němec, 2015). A zatímco se zákazníci učí efektivně prodejní kanály využívat, společnosti musí najít nové způsoby, jak se zákazníkům co nejvíce přiblížit a přizpůsobit svůj obchod podmínkám omnichannelu (Němec, 2015).

Chování zákazníků v online prostředí je složitější, než se předpokládá (Kvasnicová, 2012). Z hlediska společností zákazníci nevyzpytatelně přecházejí z kanálu na kanál i ze společnosti na společnost podle toho, jak se jim to zrovna hodí (Kvasnicová, 2012). Toto chování je ovlivněno mnoha faktory od ceny, kvality, dostupnosti produktu až po sdílení informací

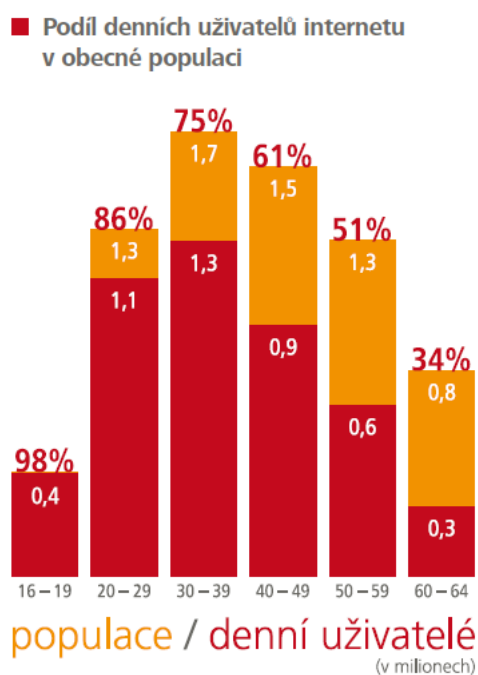


na sociálních sítích (Kvasnicová, 2012). Omnichannel v tomto případě představuje pro podniky velkou příležitost, přestože jeho přizpůsobení je nákladnou záležitostí (Peltola et al., 2015). Úspěšné zavedení zahrnuje změnu v kultuře organizace, zavedených procesech i využívaných technologiích. Nichols (2015) dodává, že přestože výběr technologií se může jevit jako nejdůležitější krok, je to právě výběr dlouhodobých partnerů a myšlení v organizaci, které rozhoduje o úspěchu. Výsledky jsou totiž povětšinou hlášeny za jednotlivé cesty a tedy každý tým se snaží vylepšit tu svou bez ohledu na ostatní, čímž se odchyluje od principu omnichannelu (Nichols, 2015). Co se technologie týče, jedná se nejvíce o sjednocení informací o zákazníkovi do jednoho systému, poskytnutí možnosti ověřování dostupnosti produktů a získávání podrobnějších dat a sjednocení cen napříč prodejními kanály (Peltola et al., 2015). Pokud je totiž stejná zpráva a nákupní zkušenost sdílena skrze všechny prodejní cesty, snižuje se riziko ztráty zákazníka během nákupu (Peltola et al., 2015).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 ČEŠI NA INTERNETU

Lupač et al. (2015) představil studii zabývající se vlivem Internetu a komunikačních technologií na českého jedince. Celkově se množství lidí připojených k Internetu v České republice rozrůstá. Zatímco v roce 2005 využívala Internet polovina lidí starších šestnácti let, nyní se přihlásí téměř denně 66% obyvatel ve věku mezi 16-64 lety (Lupač et al., 2015; TNS Aisa, 2015). Stále však ve srovnání s ostatními zeměmi zaostáváme. Ve Velké Británii je téměř denně připojí k Internetu 78% a na Novém Zélandě či Austrálii dokonce 92% lidí (Dunahee a Lebo, 2016). Rozdíl mezi muži a ženami činí 2% ve prospěch mužů (Lupač et al., 2015). Z výzkumu TNS Aisa (2015) ale vychází, že si lidé obecně uvědomují rostoucí penetraci Internetu a rovněž zvyšující se nutnost jeho využívání. Nejaktivnějšími uživateli jsou proto obyvatelé větších měst, zejména Prahy, a vysokoškoláci (Lupač et al., 2015; TNS Aisa, 2015). TNS Aisa (2015) dokonce uvádí, že mezi uživateli se začíná projevovat závislost na připojení k Síti.

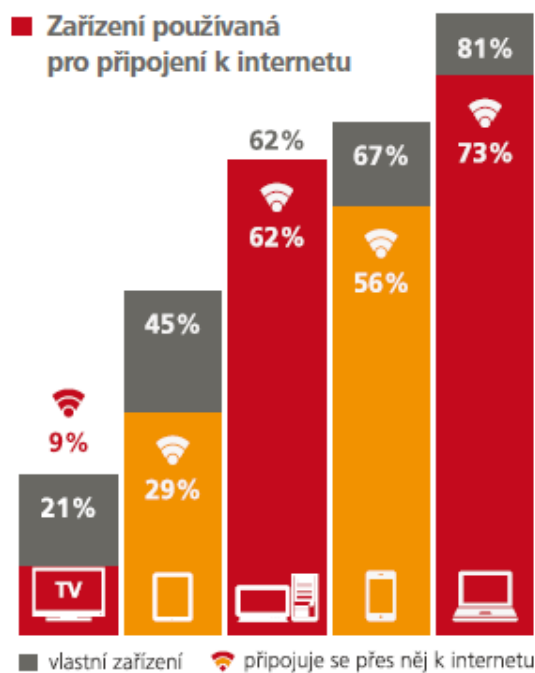


Graf 1: Podíly uživatelů Internetu v České republice (TNS Aisa, 2015:5)

Lupač et al. (2015) říká, že Internet nevyužívá v České republice 10% lidí pod 35 let a samozřejmě toto procento narůstá s vyšším věkem potenciálních uživatelů. Nejčastějším důvodem pro nevyužívání připojení je, že lidé nevědí jak na to (35%), nebo ho jednoduše nepovažují za užitečné (25%) (Lupač et al., 2015).

97% uživatelů Internetu se nejčastěji připojuje z domova, 25% i na jiných místech než je škola či pracoviště a během pohybu, na ulici nebo v dopravních prostředcích, se připojí jen 30% lidí (Lupač et al., 2015). Ve Spojených státech se během pohybu přihlásí k Internetu 38% lidí a v Austrálii dokonce 63% (Dunahee a Lebo, 2016). Celkově však Češi tráví na Internetu něco málo přes dvacet hodin týdně, což je o 10 hodin více než ve Velké Británii nebo o 7 hodin více než ve Spojných státech (Lupač et al., 2015; Dunahee a Lebo, 2016).

V drtivé většině (98%) se lidé připojí k Síti skrze počítač, kdy byla zjištěna jasná preference notebooků (81%) nad klasickými stolními počítači (61%) (Lupač et al., 2015; TNS Aisa, 2015). Podle TNS Aisa (2015) 45% online populace vlastní tablet a 16% si ho hodlá v následujících šesti měsících zakoupit ať už jako první nebo druhé zařízení do domácnosti. Zato chytré telefony již dosáhly svého maxima, vlastní je 67% lidí, kteří využívají Internet. Přesto však 52% lidí v České republice stále vlastní klasický telefon (TNS Aisa, 2015). Jak je zřejmé z Grafu 2, online populace vlastní nejčastěji notebook, telefon nebo stolní počítač (TNS Aisa, 2015). K Internetu svůj smartphone však připojí jen 56% a tablet 29% uživatelů Internetu (TNS Aisa, 2015). Dunahee a Lebo (2016) uvádí, že ve Spojených státech telefon připojuje na Internet 66% lidí a v Australii 76%, Česká republika v tomto ohledu zaostává.



Graf 2: Zařízení připojovaná k Internetu (TNS Aisa, 2015:9)

Co se týče dovedností na Síti, 38% uživatelů tvrdí, že je pro ně velmi snadné najít určitou informaci, ověřit její pravost však se stejnou jistotou zvládne jen 21% lidí (Lupač et al., 2015). 45% obyvatel České republiky hledá alespoň jednou v týdnu na Internetu informace o produktech a v 11% i online nakoupí (Lupač et al., 2015). A zatímco ve Spojených státech vyhledává informace o produktech minimálně jednou do týdne 54% a ve Velké Británii jen 32% lidí, minimálně jednou do týdne provede v těchto zemích nákup přes Internet 24%, respektive 18% obyvatel (Donahoe a Lebo, 2016). Zjištěn byl strach o soukromí uživatelů, zejména pak strach z placení přes Internet (TNS Aisa, 2015). Právě proto stále většina lidí na e-shopech zboží objedná, ale vyzvedává jej na pobočce, kde jej rovnou i zaplatí (TNS Aisa, 2015). TNS Aisa (2015) zjistili, že specifické v tomto ohledu jsou finanční a telekomunikační služby. Uvádí, že zatímco se uživatelé v prvních krocích nákupního procesu, například výběru služby, cítí přirozeně, v konečné fázi uzavírání smlouvy mají tendenci vše přehodnotit a vyřídít samotnou smlouvu na prodejně nebo minimálně telefonicky s operátorem. Většina zákazníků uvedla strach z „ukliknutí se“ a následné složité nápravy důsledků, při kontaktu s „živým člověkem“ mají ve službu vyšší důvěru (TNS Aisa, 2015). Pro 75% klientů protichůdně znamená osobní kontakt rychlejší a pohodlnější řešení (TNS Aisa, 2015).

V neposlední řadě se Lupač et al. (2015:22) soustředili i na komunikaci a zjistili, že „*naprostá většina českých uživatelů Internetu zachytí nový e-mail ve schránce nejpozději do týdne.*“ Tento fakt potvrzuje i TNS Aisa. 74% Čechů kontroluje schránku každý den, stejně je to i ve Velké Británii, v USA ji několikrát za den nebo denně kontroluje 86% a na Novém Zélandu dokonce 89% (Lupač et al., 2015; Donahoe a Lebo, 2016).

Závěrem lze říci, že Češi jsou na Internetu stále aktivnější a tráví na něm stále více času, přesto však zejména v oblasti vyhledávání informací a online nákupního chování zaostávají za vyspělejšími národy jako Velká Británie nebo Spojené státy americké. Jasně se potvrzuje stále nízká důvěra v získané informace, strach z placení a ztráty soukromí. Potvrzuje se také, že v České republice stoupá počet lidí přihlašující se skrze jiné přístroje než jen stolní počítač, proto je do budoucna nutné myslet na variabilitu zobrazování obsahu webových stránek. Rovněž se ukázalo, že e-mail je velice efektivním způsobem komunikace, když jej už během prvního dne zachytí 74% Čechů.

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI T-MOBILE CZECH REPUBLIC

Společnost T-Mobile Czech Republic, a.s. je dceřinou společností koncernu Deutsche Telekom (TMCZ, 2015). Jako jedna z největších telekomunikačních firem v České republice poskytuje zákazníkům produkty a služby v oblasti pevných sítí, mobilních komunikací, internetu a internetové i satelitní televize a dále nabízí řešení ICT pro zákazníky z řad podnikatelů a firem (TMCZ, 2015). V současné době zaměstnává 3134 zaměstnanců a na českém trhu operuje už od roku 1996, kdy v roce 2002 došlo k přejmenování firmy z původního Pegas na T-Mobile (TMCZ, 2015; Stanislav, 2014). Celkový obrat v roce 2014 činil 32,7mld. korun (TMCZ, 2015).

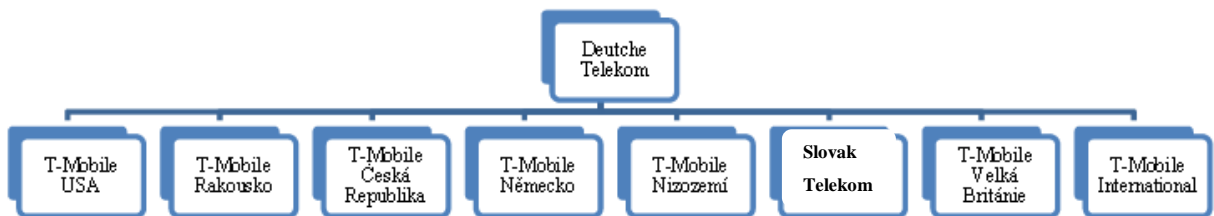
Základními hodnotami firmy jsou inovace, jednoduchost a kompetentnost (TMCZ-ISŘ). Před několika lety tento operátor měnil svou image. Konzervativnímu operátorovi vycházejícího z německé kvality se dostalo omlazení v podobě moderní, špičkové technologie prosazující image, včetně změny loga na pouhé T (TMCZ, 2015). Cílem bylo oslovení zejména mladší generace, která nové technologie využívá nejvíce (TMCZ, 2015). V současné době hraje prim usnadnění a zjednodušení přístupu ke službám pro zákazníky a to nejen jejich koupi, ale také jejich využití. Firma dokazuje svou kompetentnost ve službách, ale rovněž dodržuje svou propracovanou Corporate Social Responsibility zasahující do oblasti inovací a rozvoje moderních technologií, podpory řešení společenských problémů, oceňování dobročinnosti zaměstnanců, podpory začínajících podnikatelů, či environmentální zodpovědnosti (TMCZ, 2015c).

### 4.1 Strategie firmy

T-Mobile Czech Republic uplatňuje strategii rudého oceánu. Trh je formován jako oligopolní- tři velké korporace (T-Mobile, O2 a Vodafone) a mnoho menších, virtuálních operátorů. Každá ze zmíněných korporací má rovněž jednoho svého virtuálního operátora a to z důvodu naplňování potřeb všech zákazníků (Rozhovor s osobou A). Například T-Mobile se soustředí na střední věkovou skupinu s průměrnými a vyššími platy a jejich operátor, Kaktus, se naopak soustředí zejména na studenty, kteří si nemohou dovolit platit vyšší měsíční paušál (TMCZ-ISŘ). V odvětví jsou často drženy stejné ceny, poptávkově orientované, a jejich výše se liší pouze díky specifičnosti balíčku namíchaných služeb (Rozhovor s osobou A). Odvětví telekomunikací nicméně v současné době bojuje s šedým trhem, který snižuje jejich zisky díky levně nabízeným službám a rovněž snižuje jejich důvěryhodnost (Rozhovor s osobou A).

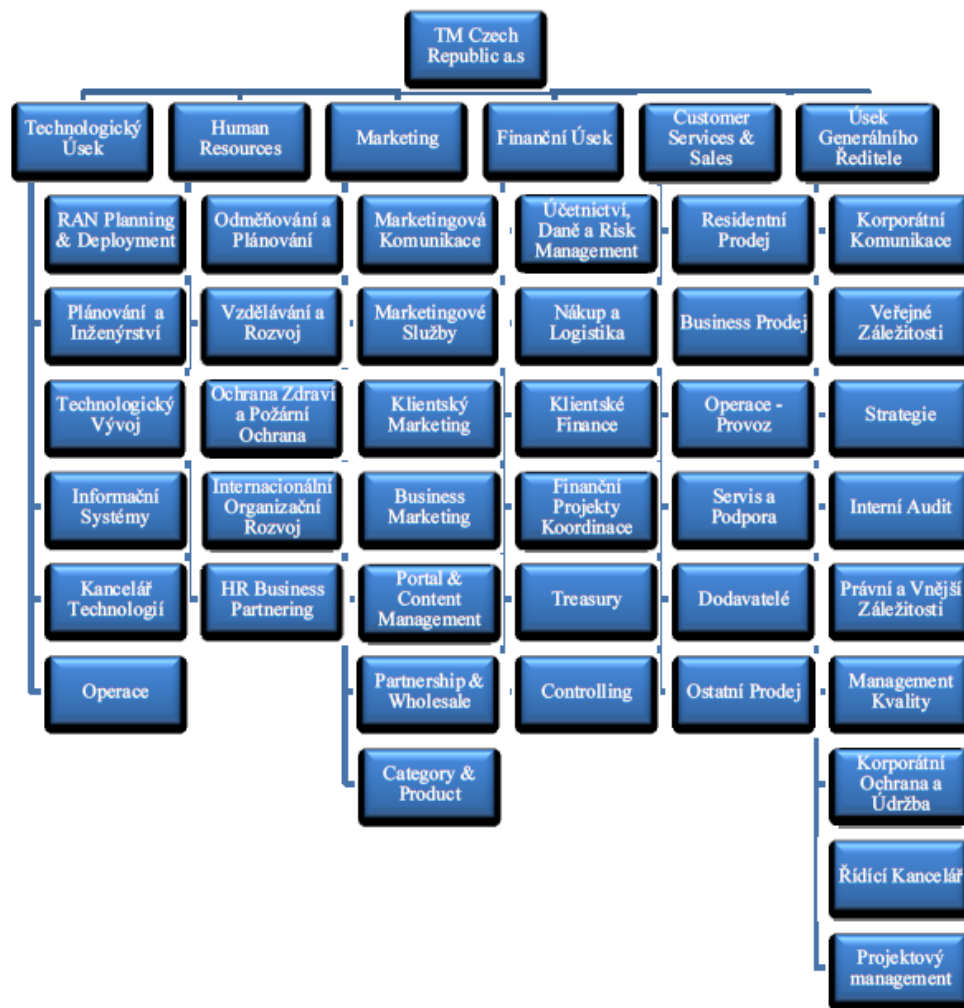
## 4.2 Organizační struktura

Organizování je činnost, jejímž je uspořádat prvky v systému, zkoordinovat jejich funkce a přizpůsobit jejich umístění co nejsnadnější kontrole tak, aby přispěly v maximální možné míře k dosažení stanovených cílů podniku (Löbl, 2009). Výsledkem by měla být organizační struktura, která umí rychle a efektivně reagovat na podněty ve vnitřním okolí a změny ve vnějším okolí podniku (Löbl, 2009). V T-Mobilu však tuto skutečnost komplikuje fakt, že se jedná o ohromnou korporaci, kde existuje velké množství vazeb, které zpomalují a komplikují komunikaci v rámci firmy.



Graf 3: Organizační struktura skupiny T-Mobile (Löbl, 2009:17)

Organizační struktura T-Mobile Czech Republic má šest hlavních úseků, které se pak dále skládají z několika oddělení. Společnost si zvolila plochou, liniově štábní organizační strukturu. Systém relativně odpovídá realitě (TMCZ-ISŘ). Organizační struktura je vhodná pro takovou korporaci s více než dva a půl tisíci pracovníky a více než šesti miliony stálými zákazníky, protože vyhovuje jak požadavkům zákazníků, tak legislativě, obchodním záměrům i strategii vedení (TMCZ-ISŘ). Ve firmě je využíván princip decentralizace a minimálně jednou za měsíc se konají takzvané statusy, během kterých se sejdou manažeři jednotlivých oblastí. Zhodnotí svůj výkon, informují se o důležitých krocích a sjednotí své cíle do budoucna. Přestože tedy pracují celý měsíc zvlášť, organizační struktura jim pomáhá se soustředit a plnit jejich cíle.



Graf 4: Organizační struktura T-Mobile Czech Republic (Löbl, 2009:18)



## 5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

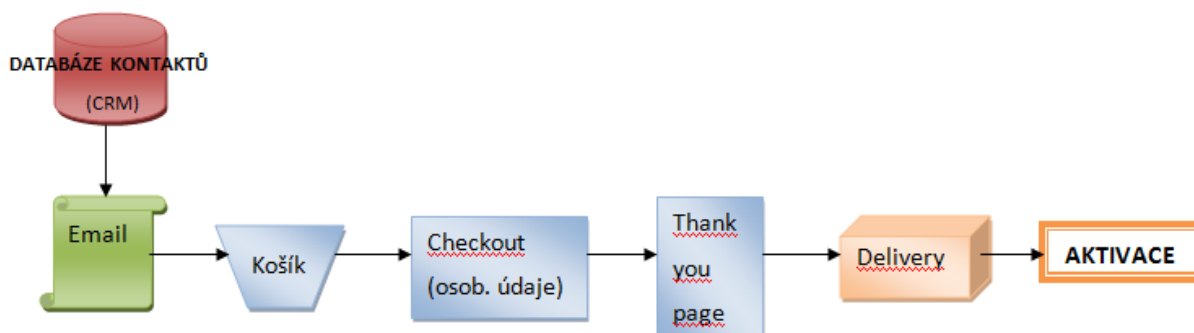
### 5.1 Analýza online nákupního procesu

Cílem této práce je zvýšení prodejnosti služeb ve společnosti T-Mobile Czech Republic, zároveň však také usnadnění nákupu méně online gramotným uživatelům a ve výsledku dodání správného produktu ve správnou chvíli. To jinými slovy znamená, že na stránky společnosti musí být přivedeno více lidí, aby si daný produkt prohlédli, samotný nákupní proces zjednodušit a popřípadě poskytnout možnost přechodu na jiný prodejní kanál a celkově se naučit zákazníky pomocí analytických nástrojů a dostupných systémů poznávat.

Jakožto výchozí bod pro zvýšení trafficu na webové stránky společnosti byl zvolen e-mail marketing, jakožto velmi efektivní, levný a dobře měřitelný způsob oslovování zákazníků. V následujících oddílech bude celý nákupní proces popsán od jeho zadání až po dodání produktu zákazníkovi. Pro účely této práce však bude hlouběji zkoumána pouze problematika databáze kontaktů a CRM, reklamní e-mailové sdělení a přechod na webovou stránku za účelem vytvoření objednávky služby/produktu. Následně v této oblasti online nákupního procesu budou vytyčeny silné a slabé stránky a identifikován potenciál pro další rozvoj.

Součástí řešení budou jak právní, tak technické požadavky- zmíněné budování databáze, spam, řešení hromadné odesílky a měření jejích výsledků, propojení softwarů a přenos kontaktů či přívětivost uživatelské cesty do nákupního košíku směřující k uzavření transakce. Rozebírány jsou dvě základní transakce- prolongace a akvizice. Prolongace znamená prodloužení již existující smlouvy na následující dva roky a akvizice znamená uzavření smlouvy úplně nové, získání nového zákazníka.

#### 5.1.1 Průběh nákupního procesu



Obrázek 3: Proces odesílání e-mailů (autor, TMCZ-ISŘ)

Prolongační e-mail je iniciativou oddělení e-businessu za účelem zvýšení návštěv zákazníků na www stránce. Pokud se ale jedná o e-mail akviziční, podnět ke zpracování kampaně zadává vlastník produktu. Ten zároveň navrhne na koho produkt cílit a co by mělo být zejména komunikováno. Zpracuje tedy marketingový brief. Předtím, než se e-mailingová kampaň začne připravovat, je ještě nutné ověřit, zdali už není v běhu kampaň jiná, aby zákazníci nebyli informacemi přehlceni a obě kampaně pak nevyšly nazmar.

Následuje cesta na oddělení CRM, kde se přetlumočí požadavky na kampaň a její cíle a způsob komunikace dané služby/produktu. CRM poté navrhne velikost databáze, na kterou může být e-mail zaslán s ohledem na cílení kampaně, komunikační politiku firmy (nesmí se komunikovat na jednu osobu vícekrát než jednou za dva měsíce) a restriktivy (zákazníci, kteří odmítli odebrat reklamní nabídky společnosti). V případě, že propoziční marketing (konkrétně vlastník produktu) nenavrhne cílovou skupinu, v CRM dokážou poradit, respektive navrhnout na kolik kontaktů je možné kampaň odeslat a tyto kontakty vyselektovat.

V té době se rovněž se začíná pracovat na obsahu a vzhledu propagačního e-mailu- jaké jsou hlavní benefity produktu, jak je produkt prezentován nyní a grafice e-mailu. Nakreslení v ruce, vytvoření grafikem, nakódování a nakonec je celá šablona v .txt formátu a HTML zobrazení zaslána agentuře, která se specializuje na hromadné odesílání e-mailu. Dodána jim je i databáze kontaktů a databáze odkazů s jejich umístěním a přídatným UTM parametrem v excelu. Zároveň je dohodnut termín a čas rozesílky a vyhotovení exportu výsledků. Tato firma do nástroje pro hromadné rozesílání naimportuje kontakty uživatelů, dodá odkazy s UTM parametrem do předem určených míst v kódu e-mailu (při kliknutí na tlačítko je zákazník přesměrován na www) a pak na základě specifických parametrů měří open rate a click-through rate. Běžná odesílka, pokud firma pouze odesílá, nenavrhuje ani nekóduje e-mail, zabere 6 hodin práce. Jedna hodina pak vyjde na 1200Kč.

Pro zjednodušení a názornost procesu je zvolena jako výchozí akviziční nabídka, například koupě telefonu nebo hlasového tarifu s novým telefonním číslem. V případě prolongace je totiž proces Checkoutu- místo, kde zákazník vyplní své osobní údaje a vybere si způsob platby a dopravy- zjednodušen. Zákazník přejde z e-mailu na webovou stránku, přihlásí se skrze své uživatelské heslo do prolongačního portletu, vybere si tarif, odsouhlasí, případně přepíše adresu, kam má být smlouva doručena, zaškrtně políčko se souhlasem k prověření platební morálky, potvrdí a tím je proces na webové stránce uzavřen. Poté je smlouva do-

ručena na e-mail zákazníka. Zjednodušený je proces proto, že zákazník je již existující a své osobní údaje již jednou vyplňoval.

V případě akvizičního e-mailu po otevření reklamního sdělení z e-mailové schránky je zákazník přesměrován na webovou stránku společnosti, kde najde zobrazenou celkovou nabídku a po kliknutí na tlačítko „Koupit“, je přesměrován přímo do Košíku, kde má přehledně zobrazené produkty a cenu, jakou bude jednorázově a měsíčně platit. V dalším kroku přechází do Checkoutu, kde vyplní své kontaktní údaje a vybere způsob platby a doručení. Po kliknutí na tlačítko „Objednat“ se zákazník dostává na Thank you page, kde je mu poděkováno za nákup u společnosti T-Mobile a jsou mu poskytnuty informace o jeho objednavce- číslo, předpokládané datum doručení, způsob doručení a doklady nutné pro převzetí zásilky. Zároveň přijde potvrzení objednávky v SMS zprávě s číslem zásilky a e-mail, kde jsou opětovně shrnuty veškeré informace o objednavce.

T-Mobile v současné době proklamuje poštovné zdarma, ale pokud si klient vybere levnější telefon (kolem 2000Kč), musí za poštovné zaplatit 60Kč. Takových případů je na druhou stranu jen dvacet za měsíc.

Ve chvíli objednání produktu/služby se objednavce přiřadí číslo a automaticky pokračuje do systému, který zkontroluje, jestli jsou všechna data uživatele v pořádku, jestli je produkt na skladě, uloží se v CRM systému a zároveň se zobrazí v systému společnosti, která pro T-Mobile smluvně zajišťuje skladování, konkrétně Expedis. Každý den v 10 hodin se seznam všech objednávek vytiskne, zkompletuje a zabalí. Následně se předávají v případě objednávky hardwaru České poště, nebo v ostatních případech, kdy je nutné podepsat smlouvu a ověřit totožnost, kurýrní společnosti IN TIME. V tu dobu přijde zákazníkovi SMS, že jeho objednávka byla převzata do přepravy (v režii T-Mobile/Expedis). Česká pošta i IN TIME mají jeden den od převzetí balíku na doručení. Ve chvíli předávání zásilky kurýrovi přijde zákazníkovi SMS s telefonním číslem daného kurýra a předpokládaným časem doručení (v režii IN TIME). Není-li zákazník v době doručení doma, zanechá kurýr v jeho schránce lístek s oznámením, že na místě byl a pošle novou SMS s časem nového času doručení další den. Pokud není doma ani podruhé, opět zanechá lísteček se zprávou, že pokud svou objednávku zákazník chce převzít, musí si zavolat a dohodnout nový čas doručení anebo převzít balíček na deponii, centrálním skladě IN TIME. Na deponii balíček leží následujících 10 dní, než je dovezen zpět do skladu Expedis a znovu zaskladněn.

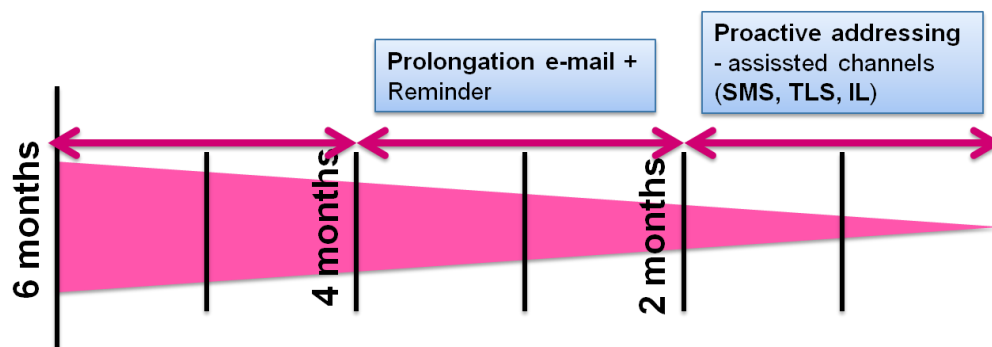
### 5.1.2 Databáze kontaktů

Pro vytvoření kvalitní databáze je nezbytně nutné neustále sbírat kontakty na zákazníky. T-Mobile Czech Republic proklamuje, že má šest milionů zákazníků, respektive aktivních SIM karet (TMCZ, 2015b). Část je tvořena firemními zákazníky, například firmou Škoda Auto, která poskytuje jako benefit pro zaměstnance a jejich rodiny zlevněné tarify, a zbytek jednotlivci s předplacenou SIM kartou nebo paušálem. Komunikace na zákazníky probíhá formou opt-out- nejdříve jim je posláno reklamní sdělení a oni mají právo odběr těchto sdělení odhlásit. V současné době, společnost sbírá e-mailové adresy při přihlášení svých zákazníků k Samoobsluze Můj T-Mobile a při koupi produktů a služeb skrze webovou stránku, popřípadě call centrum. Dalším výjimečně používaným způsobem jsou kampaně marketingového oddělení, kdy uživatel musí zadat svou e-mailovou adresu pro obdržení výsledků soutěží/dotazníků. Databáze kontaktů, která je spravována CRM oddělením, se ročně o 1,5% zmenší díky filtraci o neexistující adresy a adresy, jejichž majitel posílá reklamní sdělení do spamu, a proto je nutné kontakty neustále shánět a doplňovat. Sběr telefonních čísel probíhá obdobně, navíc však T-Mobile využívá na svých stránkách formuláře, takzvané call backy, kam klient může zadat své telefonní číslo a agent z call centra mu ihned zavolá. Veškerá telefonní čísla jsou následně díky CRM propojena s e-mailovou adresou a konkrétním uživatelem. Celkově tedy o zákaznících ukládá informace o jejich jméně, pohlaví, věku, adrese, telefonním čísle (jinak řečeno MSISDN), e-mailu, současném tarifu či jiných produktech zakoupených od společnosti T-mobile, spendu (neboli kolik v průměru zákazník za měsíc utratí) nebo jaký má telefon a jeho operační systém. Například by bylo CRM schopno zaslat konkrétní nabídku datového připojení k Internetu zákazníkům z oblastí, kde bylo nově pokryto signálem. Nicméně tak nečiní.

### 5.1.3 E-mail- reklamní sdělení

E-mail je kapitolou sám o sobě. Nutné je zmínit, že T-Mobile neodesílá takzvané newsletters, ale direct e-maily. Oddělení e-business se do této doby specializovalo pouze na takzvané prolongační e-maily- oznámení pro zákazníky o jejich končící smlouvě a tedy nutnosti ji znova prodloužit. Cílem však není jen uzavřít novou smlouvu, ale i zvýšení návštěvnosti webových stránek společnosti. Posílané jsou tři druhy textací- oznámení o zrušení zákaznickova tarifu a nutnosti vybrat tarif nový; získání garance na zastaralý, již neveřejný tarif při prodloužení smlouvy a poslední verze pouze poukazující na nutnost prodloužení pro klienty s jedním z nových tarifů. Nutné je ještě podotknout, že odeslání prolon-

gačního e-mailu zapadá do komunikační strategie společnosti, kdy je mezi 4. a 2. měsícem před vypršením smlouvy zákazníkovi odeslán upozorňující e-mail a později se zapojují i jiné komunikační prostředky. Přičemž e-mail byl do listopadu 2015 rozeslán dvoufázově-nejdříve rozeslání na celou databázi kontaktů a o týden později na ty kontakty z dané databáze, kteří e-mail neotevřeli (viz. Obrázek 4).

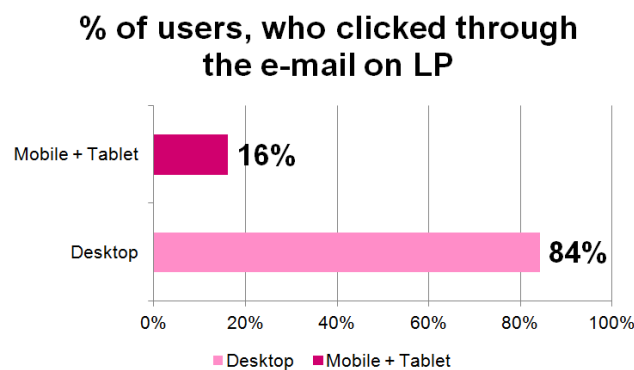


Obrázek 4: Komunikační schéma prolongací ve společnosti T-Mobile (autor, TMCZ-ISŘ)

Prolongační e-maily si oddělení e-business vytváří samo, ale v případě, že se jedná o akvizitní email (získávání nových zákazníků), je potřeba se ještě poradit s vlastníkem produktu. Návrh reklamního sdělení je obvykle schváleno několika lidmi z týmu a popřípadě je upravena textace, nebo estetická stránka. E-mail, v dané době navržený v ruce, nebo ve Wordu, pak přechází ke grafikovi, který jeho finální podobu vytvoří, dodá PSD (formát grafiky, kdy jsou jednotlivé části vytvořeny zvlášť a vrství se na sebe) a následně člověku, který ho nakóduje HTML kódem. To obnáší do grafické podoby tlačítek a budoucích hypertextů vložit odkazy, které mají zákazníka převést na konkrétní webovou stránku společnosti, a měřicí kódy, takzvané UTM parametry. UTM parametry jsou speciální dodatečné kódy, které se přidávají k odkazům umístěným v e-mailu a díky kterým lze rozeznat klienty přicházející z jednotlivých e-mailových kampaní pro proklik konkrétního odkazu. Na základě toho je možné vytvořit reporting o úspěšnosti kampaně- otevření e-mailu (open rate), prokliknutí se z e-mailu na www stránku (click-through rate) a množství objednávek produktu/služby (konverze), vše za pomoci pár specifických kódů a Google Analytics, která je nasazená na stránce T-Mobilu.

Právě na základě Google Analytics rovněž vyplývá, že cirká 84% všech uživatelů, kteří se proklikli skrze e-mail na stránku, přišlo přes stolní počítač. 11% využilo mobilní telefon a zhruba 5% tablet. Bylo však prokázáno, že lidé často e-mail přes telefon otevrou, přečtou,

ale jeho řešení odloží na chvíli, až budou mít čas a budou se k němu moct vrátit přes stolní počítač právě z důvodu velikosti obrazovky (Brownlow, 2010). Proto lze usuzovat, že přestože na stránku z telefonu či tabletu přejde pouze 16%, otevře ho původně mnohem více lidí. Zároveň 42% lidí maže, pokud se jim hned na prvním zařízení nezobrazí pořádně (Van Rijn, 2016). Je tedy nezbytné tvořit e-maily responzivní, přizpůsobivé různým druhům obrazovek. E-maily T-Mobilu však responzivní nejsou, respektive nebyly do listopadu 2015.



Graf 5: % uživatelů, kteří se na webovou stránku proklikli skrze e-mail (autor, GA)

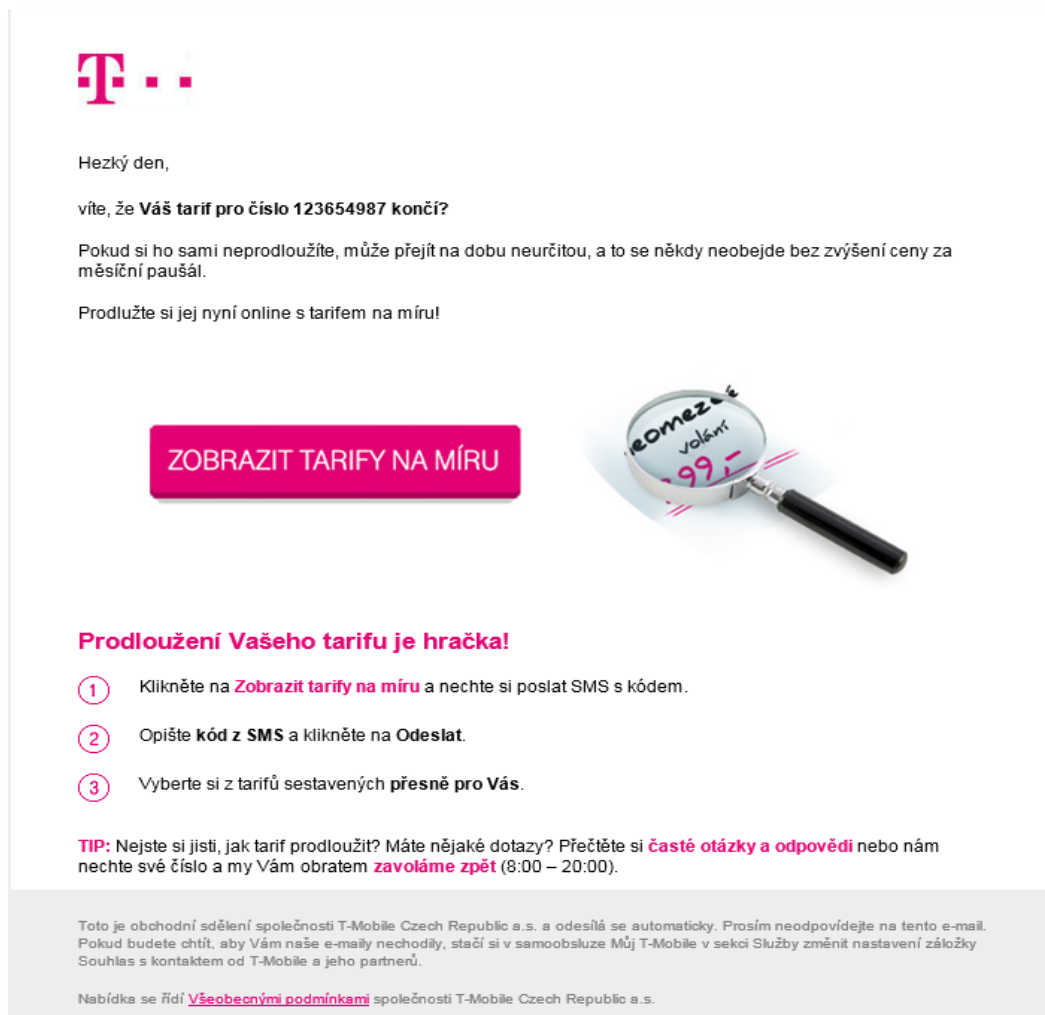
Cílem každého sdělení je zachytit pozornost potenciálního zákazníka jen v pár sekundách, a proto je důležité dodržovat určité zásady.

V průběhu roku 2015 bylo v předmětu e-mailu „Blíží se konec Vaší smlouvy/tarifu“, testovat předmět se začal až v červnu 2015, kdy se sdělení ve druhé fázi rozeslání (v druhém týdnu na kontakty, které zprávu při první rozesílce neotevřeli) změnilo na „Prodlužte si smlouvu jednoduše online“ a zůstalo v tomto stavu následující dva měsíce. Jejich open rate však dosahovala slabých 20%, respektive v rozmezí mezi 18,80% v lednu 2015 po 7,44% v srpnu 2015. Řešit textace je důležité z toho důvodu, že jsou to první slova, která potenciální zákazník uvidí a na jejichž základě se rozhoduje, jestli danou zprávu otevře. V Tabulce 1 je patrné, že open rate během roku kolísala mezi 49,00% a 30,30% v závislosti na opakování stejného předmětu. Přesto je adekvátně vysoká pro daný typ reklamního sdělení (viz. kapitola 1.3.2.2). Kampaně ze srpna a září 2015 pak nebyly v režii T-Mobile, ale smluvního partnera Tarifomatu.

Datum	Open rate	Předmět
1-15	49,00%	<i>nelze dohledat</i>
2-15	44,03%	Blíží se konec Vaší smlouvy
3-15	33,86%	Blíží se konec Vaší smlouvy
4-15	34,03%	Blíží se konec Vaší smlouvy
5-15	31,81%	Blíží se konec Vašeho tarifu
6-15	34,10%	Blíží se konec Vašeho tarifu
7-15	35,28%	Blíží se konec Vašeho tarifu
8-15	35,01%	<i>Upozornění T-Mobile Konec tarifu</i>
9-15	30,30%	<i>Upozornění T-Mobile Konec tarifu</i>

Tabulka 1: Open rate prolongačních e-mailů od ledna 2015 do září 2015 (autor, CMS)

Při zobrazení e-mailu ve schránce se obvykle přímo za předmětem objevuje takzvaný pre-header, další reklamní sdělení, které má motivovat zákazníky. To však v e-mailu z Obrázku 5 chybí a chybělo až do srpna 2015. Typické je zobrazení loga T-Mobile, využití barvy magenta, co nejméně textu přesto dobře vystihujícího přednosti produktu/důvody k prodloužení smlouvy a nakonec zakomponování call-to-action tlačítek lákajících k okamžitému nákupu/prodloužení. Tlačítka k prokliknutí jsou zvýrazněna tučně a v barvě magenta. Je tedy patrné, že na příkladu v Obrázku 5 se nachází pouze čtyři prokliková tlačítka. Hlavní tlačítko má informativní, ne motivační ráz a jedná se o jedinou položku, která byl v průběhu roku kromě předmětu měněna. Jeho textace se změnila od „Můj přehled tarifů“ (únor až květen) po „Zobrazit tarify na míru“ (červen až červenec) a „Prodloužit smlouvu“ (srpen až září). Je tedy patrný posun vpřed. Tón zprávy je pak výhrušnějšího rázu (viz. Obrázek 5). Sdělení mají velice dobrou proklikovost kolísající mezi 70,12% a 57,35%, ale díky slabé open rate stále přivádí na stránky společnosti malé množství lidí. Nejvyšší proklikovosti bylo dosaženo v e-mailech od Tarifomatu v červenci až září díky tomu, že rozesílali zprávy po malých databázích. Jedná se o hodnoty mezi 72,00% a 86,83%. Výsledky lze vidět v Příloze 1. V e-mailu se také zpravidla nachází obrázek související s produktem. Z Obrázku 5 je zřejmé, že obsahem sdělení je i návod pro prodloužení smlouvy a odkaz na nejčastější otázky klientů. Obsah je výjimečně personalizován (telefonní číslo majitele e-mailové adresy).



Obrázek 5: Prolongační e-mail (leden - červen 2015)

Z hlediska hodnocení spamovosti, jejíž kriteria byla zmíněna v kapitole 1.2.5, jsou e-mailová sdělení T-Mobilu v pořádku. Funkce Caps Lock je využívána jen na call-to-action tlačítkách a zpráva vždy přichází z oficiální adresy odesílatele- T-Mobile (info@t-mobile.cz).

T-Mobile odesílá v 95% své e-maily v úterý kolem poledne. Podle Ellis-Chadwick a Doherty (2011) a Ivitera (2014) se jedná o vhodnou dobu. Rovněž na základě testovací rozesílky bylo zjištěno, že nejvíce vyhovuje zákazníkům.

#### 5.1.4 Webová stránka

Přetvořit běžnou internetovou stránku do hloubky tří vrstev na responzivní trvá rok příprav, kreslení, kódování a minimálně dva dny nepřetržité práce při implementaci. V tu chvíli je však stejně zavedena hrubá verze, jejíž chyby se od té doby musí operativně opra-



vovat. Společnost T-Mobile tuto změnu připravovala od října 2014, v době výzkumu však stále fungoval e-shop na stránce staré a to znamenalo při zobrazení na tabletu nebo telefonu zoomování, aby při procházení byl uživatel schopen kliknout na požadované tlačítko. Běžná stránka toto nepředpokládá, a proto jsou informace spíše v podobě textu, místo infografiky, který je zhuštěný více u sebe. V současné době, jak již bylo zmíněno, stoupá penetrace smartphonů v České republice a 86% lidí je využívá k aktivitám spojeným s online nákupy. Dá se proto usuzovat, že neresponzivní stránka negativně ovlivňuje návštěvnost stránek, uzavírání transakcí a celkově snižuje uživatelskou přívětivost.

Předtím, než je kampaň spuštěna, je překontrolována nejen první webová stránka, kterou zákazník při prokliku z e-mailu uvidí, takzvaná landing page, ale i nákupní cesta z hlediska jednoduchosti a intuitivnosti. Cílem je vytvořit jednotnou zákaznickou zkušenost, user experience. Z tohoto důvodu je sjednocen vizuál a klíčová hesla či fráze e-mailu a webové stránky. Například mluví-li se v e-mailu o „prodloužení tarifu“, musím se mluvit o „prodloužení tarifu“ i na webové stránce, ne o „prodloužení smlouvy“. Dále je cílem poskytnout zákazníkům relevantní informace nutné pro rozhodnutí o koupi, aby se snížila potřeba jejich přechodu na jiný prodejní kanál. Příkladem lze uvést formulář na ověření dostupnosti Internetu na adrese zákazníka u kampaně na Internet na doma. Nesmí chybět ani motivační pohnutky jako zobrazení výhod, které klient získá při provedení nákupu online. Jednotlivé nákupní cesty a poskytované informace jsou jednou za čtvrtletí testovány pomocí user experience testů, kdy je pozván reálný potenciální zákazník operátora, kterému je zadán úkol. Ten jej poté pod dohledem kamery a snímané obrazovky plní a jednotlivé kroky komentuje. Na základě připomínek jsou webové stránky společnosti upravovány.

Podle TNS Aisa (2015:29) „nemálo Čechů při sjednávání smluv o službách stále upřednostňuje nebo přímo vyžaduje interakci s pracovníkem poskytovatele.“ Právě za účelem zvýšení uživatelské přívětivosti, byly v březnu 2015 zavedeny call backy a možnost chatu. Volání na infolinku není mezi uživateli oblíbené, protože obvykle zahrnuje složité hledání příslušného telefonního čísla na internetové stránce a pak dlouhé vyčkávání a zadávání čísel, než se k operátorovi dovolají. Z tohoto důvodu byly na webovou stránku k problematickým místům umístěny formuláře, které zákazníkům umožňují vložit jejich telefonní číslo a agent z call centra jim během chvíle zavolá. Každý formulář má své specifické jméno. Po zadání čísla (neboli leadu) je ověřeno, zdali se jedná o zákazníka T-Mobilu nebo jiného operátora a je založen takzvaný case, který se zařadí do fronty. Kontakty vlastních zákazníků (ověřeno s CRM a propojeno s kartou zákazníka) jsou odesílány na interní call centra,

kdežto neznámé kontakty jsou posílány externímu poskytovateli služeb. Po akceptování leadu pak operátor přesně ví, kde zákazník své telefonní číslo nechal a na jaký produkt se tedy díval. Doba na zpětné zavolání se liší podle vytíženosti operátorů od 5 minut do 1 hodiny. Chat se vyřizuje podobným způsobem, spíše ale slouží k poskytování informací než k prodeji služeb. Stále je proto patrná jasná preference call backů. Mimo zvyšování uživatelské přívětivosti se jedná rovněž o krok vpřed při poznávání zákazníků a nabízení správného produktu ve správnou chvíli. Mimoto jsou kontakty ihned po vepsání do formuláře ukládány CRM.

### ***Nákupní cesta prolongace***

Po prokliknutí se na webovou stránku uvidí zákazník jasně modrý formulář a je vyzván, aby do něj vložil telefonní číslo, na kterém bude chtít smlouvu prodloužit. Po jeho odeslání mu na zmíněné číslo přijde jednorázové heslo, které do pole opět přepíše. V současné době v této nákupní cestě není nabízen žádný jiný způsob přihlášení se do prolongačního portletu a je proto nutné, aby měl klient daný telefon po ruce. Prolongační portlet je stránka, kde zákazník uvidí nabídku tarifů napočítanou podle CRM podle jeho průměrné měsíční spotřeby minut volání, zaslanych sms a využitých dat. Přestože T-Mobile nabízí kromě moderní řady tarifů i několik dalších, starších, jsou zákazníkovi zobrazeny pouze tři varianty služeb a jen z řady aktuální. V současné době, pokud by chtěl klient jinou nabídku, nezbyvá mu než zavolat na infolinku, zadat call back nebo zajít na prodejnu. Rovněž aby se dozvěděl, jaké služby má v současné době na daném telefonním čísle sjednané, musí absolutně vystoupit z nákupní cesty. Díky tomu se snižuje pravděpodobnost uzavření nové smlouvy, neboli dokončení nákupního procesu. V testech user experience byl tento fakt samotnými uživateli vytčen. Pokud si však zákazník z nabídky vybere, pokračuje do Checkoutu, kde jsou vyplňovány osobní údaje. Protože má však již existující smlouvu a to znamená, že všechny své osobní údaje jednou vyplňoval, je Checkout zkrácený. Zákazník vepíše pouze svoji e-mailovou adresu, na kterou mu bude zaslána smlouva nová a kam mu bude chodit elektronické vyúčtování. Po potvrzení objednávky přechází na takzvanou Thank you page, kde je mu za obnovení smlouvy poděkováno a jsou mu nabídnuty benefity.

Celkový proces (viz. Příloha 2) je jednoduchý, intuitivní a zabere pouze několik minut. Právě to je zákazníkovi rovněž oznámeno, aby měl vyšší motivaci proces dokončit.

### *Nákupní cesta akvizice*

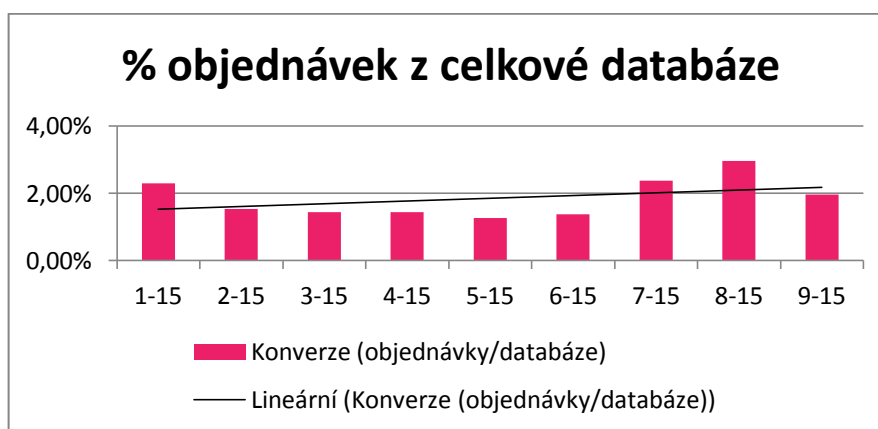
V případě akvizičního e-mailu po otevření reklamního sdělení z e-mailové schránky je zákazník přesměrován na webovou stránku společnosti, kde najde zobrazenou celkovou nabídku a po kliknutí na tlačítko „Koupit“, je díky deeplinku vloženému do tlačítka zákazník přesměrován přímo do Košíku. Struktura zobrazení kupovaného produktu vypadá následovně- název produktu, dvě ceny vedle sebe v barevných pruzích rozlišujících mezi jednorázovou cenou a cenou za měsíc, které v půlce stránky mizí. Dále se zákazník stále na stejné straně musí rozhodnout, zdali si koupit nové telefonní číslo, nebo chce navázat služby na již existující číslo, zdali si pořídí i zařízení a pojistit si ho (služba Fresh) a popřípadě vyplnit kód pro obdržení slevy. Jedná se o velké množství úkonů, které nejsou na první pohled patrné (viz. Příloha 3), mohou zákazníka zmást a prodlužují stránku. V dalším kroku přechází do Checkoutu. V současné době musí vyplnit třináct polí a další 4 zaškrtnout. Vyplnit se musí i číslo a platnost občanského průkazu, nebo nepovinně číslo orientační u adresy, které celý proces prodlužují (počítaje s časem hledání občanského průkazu). V Checkoutu se všechny osobní informace ještě před dokončením objednávky sbírají a ukládají do CRM systému za účelem budování větší databáze kontaktů. Po kliknutí na tlačítko „Objednat“ je číslo občanského průkazu porovnáno se záznamy v databázi dlužníků Solusem. Následně se zákazník dostává na Thank you page, kde je mu poděkováno za nákup u společnosti T-Mobile a jsou mu poskytnuty informace o jeho objednávce- číslo, předpokládané datum doručení, způsob doručení a oznámení, ať si připraví občanský průkaz pro převzetí. Zároveň přijde potvrzení objednávky v SMS zprávě s číslem zásilky a e-mail, kde jsou shrnuty veškeré informace o produktu, kontaktní, fakturační a doručovací adresa a informace o objednávce. To vše za předpokladu, že v Solusu nebyl nalezen žádný záznam. Pokud se ale záznam objevil, po všech krocích v Košíku a Checkoutu, po kliknutí na „Objednat“ se objeví okno, oznamující zákazníkovi, že jeho objednávka nelze vyřídit a jestli ji chce dokončit, musí zajít na prodejnu, nebo zavolat na infolinku. Jedině tam mu mohou nabídnout požadovaný produkt, nebudou mu ale aktivovány k hlasovým tarifům speciální služby, jako dárcovské sms, dms a podobně, a bude muset složit za produkt zálohu. Ta je mu po třech měsících řádného placení vyúčtování vrácena, nebo na základě dohody funguje jako paušál pro odečítání dalších plateb. Nekorektnost jednání se zákazníkem v dané situaci při online nákupu je způsobena automatickým zpracováním objednávek, kdy systém neumí s těmito daty pracovat a na jejich základě nabídnout službu s podmínkami. Rovněž pokud zákazník omylem udělá chybu při vyplňování objednávkového formuláře,

system objednávku nezpracuje a ta se v něm pak „ztratí“. Zákazník ve výsledku službu či produkt neobdrží (služby se platí povětšinou na dobírku, nebo pomocí měsíčního vyúčtování).

Nákupní proces u akvizic (viz. Příloha 3) se liší podle služby. Snaha je však vždy o vytvoření jednoduché, intuitivní a plynule navazující zákaznické cesty. Stejně jako u prolongací jsou online nákupy podrobovány uživatelským testům a na základě vzešlých připomínek modifikovány. Zejména u kampaní je typické vytvoření speciálních stránek pro daný produkt za účelem zjednodušení online cesty.

## 5.2 Výsledky procesu

Z tabulky celkových výsledků (viz. Příloha 1) je jasné patrné, že konverze prolongací skrz e-shop se od ledna 2015 do září 2015 pohybují okolo 1,53% (median). Jak je vidět z grafu 7, celkový trend je však mírně stoupající. Pro zjednodušení, z deseti tisíc odeslaných e-mailů vznikne pouze 127 objednávek. Je nutné brát ale v potaz chybnost měření v Google Analytics, které se v čase zdokonaluje. Zatímco v lednu 2015 se k výsledkům počítali pouze lidé, kteří objednávku dokončili na stejném zařízení, například na stolním počítači, jako na kterém začali, v září bylo již možné sledovat je i při výměně zařízení. Jediný nedostatek, který stále přetrvává, je, že pokud uživatel přijde z e-mailové kampaně, ale nákup online nedokončí, po několika hodinách se vrátí zpět na webovou stránku skrze například bannerovou reklamu, jsou veškeré objednávky udělané tímto zákazníkem počítány k výsledkům bannerové reklamy. Zákazník je analytikou vždy připisován k poslední kampani, skrze kterou na internetové stránky společnosti vstoupil.



Graf 6: % objednávek z celkové databáze kontaktů 1-15 až 9-15 (autor, GA)

## 5.3 Analýza silných a slabých stránek procesu

### 5.3.1 Silné stránky

#### Databáze a CRM

##### *1) obsáhlé informace o zákaznících*

Oddělení CRM získává o zákaznících rozsáhlé informace- jejich jméno, věk, pohlaví, telefonní číslo, e-mail, poštovní adresu, průměrnou měsíční útratu (spend), hlasový nebo datový tarif a další služby a produkty společnosti T-Mobile Czech Republic. To vše na základě sbírání kontaktů při uzavírání objednávek, nebo díky iniciativě marketingového oddělení, které výjimečně uspořádá soutěž a výsledky zasílá na e-mailovou adresu účastníků. V srpnu byly navíc veškeré zákaznické informace sjednoceny do jediného informačního systému.

##### *2) nízký churn*

Databáze kontaktů na klienty společnosti se meziročně snižuje o pouhé 1,3% na již zavedených zákaznících se smlouvou na tarif, takzvaných postpaidech, kteří jsou klíčovou skupinou pro e-mail marketing. Tento úbytek se také téměř vyrovnává se získáváním nových kontaktů.

#### E-mail

##### *3) klientů poskytovány velmi přesné informace*

V současné době je zákazníkům zasílána jedna ze tří textací e-mailu, která přesně odpovídá jejich situaci. Může se jednat buď o klienty, kteří mají některý z moderních tarifů a jdou tedy pouze upozornění na fakt, že jejich smlouva brzy vyprší. V druhém případě se jedná o zákazníky, kteří mají straší, již neveřejný tarif, ale je jim nabídnuta možnost si jej při prodloužení smlouvy ponechat a poslední verze oznamuje, že zákazníkům tarif byl při zjednodušování nabídky zrušen a je proto nutné, aby si vybral tarif zcela nový z nabídky současné. Zároveň je ve sdělení vloženo nebo vložena telefonní čísla, kterých se prodlužování týká.

##### *4) vhodná doba odesílky- úterý poledne*

Jak již bylo řešeno v teoretické části práce i analýze e-mailové zprávy, všední den, mimo pondělí, v dopoledních hodinách má nejvyšší pravděpodobnost, že jej klient přečte a zároveň se proklikne na webovou stránku společnosti. Doba rozesílky byla rovněž testována a

úterý se ukázalo být nejvhodnějším dnem, protože open rate i click-through rate dosáhly nejvyšších hodnot.

#### *5) specializace na odesílanou kampaň*

Prolongační e-mail vzniká zcela v kompetenci oddělení e-business a toto oddělení se mu věnuje a aktivně ho přetváří minimálně od ledna 2015. Značně se tak zkracuje i samotná tvorba sdělení a je více myšleno i na zákazníka, například tři textace. Od října 2015 navíc toto oddělení převzalo zodpovědnost za e-mail ze současné marketingové kampaně na Internet na doma. Jedná se o klasické akviziční sdělení.

### **Webová stránka**

#### *6) úprava landing page před začátkem kampaně*

Vždy před spuštěním kampaně je zkontrolována první stránka, kterou klient po prokliku e-mailu uvidí, takzvaná landing page. Jedná se zejména o sjednocení vizuálu s e-mailem, například jsou použity stejné obrázky, podobné barvy, aby si zákazník nepřipadal zmaten. Následně jsou upravena a sjednocena hesla. Mluví-li se v e-mailu o prodloužení tarifu, musím se mluvit o prodloužení tarifu i na webové stránce, ne o prodloužení smlouvy. Může se zvýšit i relevantnost informací, například formulář na ověření dostupnosti Internetu na adrese zákazníka u kampaně na Internet na doma, a případně se i zjednoduší nákupní cesta. To znamená buď úpravu kódu na stránce nebo i vytvoření vlastní stránky produktu.

#### *7) přesah na jiné komunikační kanály*

Na základě výzkumu diskutovaném v kapitole 3 jasně vyplývá, že Češi si nejsou nákupem a uzavíráním smluv online jisti, necítí se pohodlně. V rámci zvyšování přívětivosti webových stránek společnosti T-Mobile Czech Republic je jim umožněno v případě potíží dotázat se „živého člověka“ přes chat, nebo zanechat ve speciálním formuláři, jinak řečeno call backu, své telefonní číslo a zažádat tak o zpětné zavolání od agenta z call centra, který mu s daným problémem poradí. Eliminuje se tak dlouhé hledání čísla a vytáčení infolinky ze strany klienta.

### **Web- prolongace**

#### *8) intuitivnost nákupního procesu*

Ihned na vrcholu landing page vidí zákazník jasně označené barevné pole vyzývající k zadání jeho telefonního čísla, na němž chce svou smlouvu prodloužit. Jedná se o ideální situaci, protože klient intuitivně ví, co má dělat. I přes zobrazený návod v e-mailu a na

stránce je průchod systémem ke zdárnému dokončení prodloužení tarifu jednoduchý, je zřejmé návaznost.

#### *9) zkrácený Checkout*

V rámci přívětivého přístupu k zákazníkům, zde klient nemusí opět vyplňovat všechny osobní informace, které jsou v systému od posledního uzavření smlouvy. Vyplní proto pouze svůj e-mail, kam mu nová smlouva přijde.

### **Web- akvizice**

#### *10) informace na závěrečné Thank you page*

Kromě poděkování za vytvoření objednávky, jsou zákazníkovi oznámeny všechny důležité informace týkající se převzetí jeho zásilky (datum očekávaného doručení, způsob, jakými dokumenty se kurýrovi bude muset prokázat) a hlavně jsou mu nabídnuty výhody, na které má jako nový zákazník společnosti T-Mobile Czech Republic nárok.

### **5.3.2 Slabé stránky**

#### **Databáze a CRM**

##### *1) kontakt pouze na necelou třetinu zákazníků*

CRM získalo kontaktní údaje pouze na necelou třetinu zákazníků a někteří z nich mají ještě restriky. To znamená, že odmítli přijímat obchodní, reklamní sdělení od společnosti T-Mobile. Je samozřejmé, že nelze zasílat taková sdělení firemním zákazníkům, ale i v rámci individuálních zákazníků - postpaidů (lidé s paušálem) je kontaktů méně, navíc nejsou nijak aktivně sbírány.

##### *2) neurčitá kvalita kontaktů*

Zákazník sice svůj e-mail při vytváření objednávky musí vyplnit, neexistuje však žádné ověření jeho pravosti.

#### **E-mail**

##### *3) malý kreativní rozvoj kampaně*

Během doby od ledna do září 2015 stagnoval kreativní rozvoj prolongačního e-mail. Bylo příliš málo využíváno A/B testování předmětů, neměnil a nezvyšoval se počet proklikových ploch, tón sdělení zůstává stejný a ani se netestovala významnost personalizace pro úspěšnost kampaně. Zanedbáváno bylo i „schvalovací kolečko“ finálního sdělení v rámci

oddělení e-business. Člověk zodpovědný za dodání výsledků vše připravil a nechal odeslat bez konzultace vizuálu a textací s ostatními členy týmu.

#### *4) neresponzivnost šablony*

Přestože se jasně prokázalo, že 16% zákazníků přejde skrze e-mail na internetovou stránku, je vysoká pravděpodobnost, že samotný e-mail vidělo přes telefon nebo tablet mnohem více lidí. Zpráva se nemusela dobře zobrazit, a tudíž mohlo dojít k jejímu smazání a v důsledku toho i snížení potenciální návštěvnosti stránky. Van Rijn (2016) uvádí, že špatně zobrazený e-mail je smazán v 42% případů. Tato problematika bude do budoucna stále více aktuálnější díky rostoucímu počtu tabletů a smartphonů připojených k Internetu.

#### *5) odesílání kampaně přes externí společnost*

Díky hromadné rozesílce kampaně přes agenturu se prodlužuje komunikace a o to dříve se musí kampaň začít řešit. Složitější je proto i náprava drobných oprav v šabloně nebo jejím zobrazení. Odesílka je také nákladnější a nejdůležitějším nedostatkem je předávání citlivých údajů, konkrétně databáze klientů s jejich telefonními čísly a e-mailovými adresami, danému externímu subjektu. Co se měřitelných parametrů týče- open rate a click-through rate, společnost T-Mobile je dokáže měřit jiným způsobem sama.

### **Webová stránka**

#### *6) neresponzivní webová stránka*

Zde se jedná o podobný problém a tedy argument jako u neresponzivní šablony e-mailu. Se zvyšujícím se mobile commerce je očekáván nárůst transakcí prováděných online. Za účelem zvýšení přívětivosti stránek pro uživatele a následného zvýšení počtu objednávek je proto nutné webové stránky tomuto trendu přizpůsobit.

### **Web- prolongace**

#### *7) přístup pomocí OTP (One-time password, jednorázové heslo)*

Jediným způsobem, který je v současné době uživateli nabízen, je přihlásit se k prologačnímu portletu přes jednorázové heslo. Jedině tak se dostane k nabídce tarifů napočítaných přímo pro jeho individuální potřeby. Problémem je však složitost hesla, jedná se totiž o šest znaků- náhodně vybraných písmen a čísel. Snadno tedy lze při přepisování do systému udělat chybu. Zároveň je heslo zasíláno na telefonní číslo zákazníka a předpokládá se tedy, že musím mít telefon u sebe. V opačném případě nemá do systému vůbec přístup, nákupní proces je přerušeno a k objednávce nemusí dojít.



### *8) chybí zobrazení už sjednaných služeb*

Po přihlášení chybí zobrazení aktuální smlouvy, kterou má zákazník prodloužit. Při jejím hledání zákazník odejde z nákupní cesty, může se na webových stránkách „ztratit“ a objednávku nedokončit.

### *9) omezená nabídka tarifů*

V případě, že se uživatel přihlásí do systému, dostane na výběr pouze ze tří tarifů, na které může prodloužit. Tarify jsou sice vypočítány podle zákazníkovi průměrné spotřeby minut volání/dat, ale i tak mu nemusí vyhovovat. Jedná se o zástupce nejnovější řady balíčků, ostatní dostupné tarify jsou přístupné až při zobrazení ceníku služeb společnosti.

## **Web-akvizice**

### *10) složitost zobrazení služby v Košíku*

Struktura zobrazení kupované služby není vyhovující. Klient vidí pouze název služby, ale chybí přehled parametrů, aby měl jistotu, že se v procesu nákupu „neuklíkl“. Rovněž chybí jasné označení jednorázové a měsíční platby, začíná zobrazení v pruzích odlišné barvy, ale tyto pruhy při souhrnu chybí. Dalším nedostatkem je množství úkonů, nad kterými je nutno přemýšlet, například jestli si chci kupovanou službu zařídit na současném telefonním čísle nebo na novém, jestli si dokoupit zařízení, pojistit ho nebo jestli zadat kód slevového kuponu.

### *11) délka Checkoutu*

Plný, nezkrácený Checkout vyžaduje vyplnit třináct polí a další čtyři zaškrtnout. Stránka je dlouhá, uživatel musí scrollovat níže a snadno na něco zapomenout, nebo se překliknout. Vyplňovat například musí i údaje o platnosti svého občanského průkazu, pro zákazníky další citlivý údaj, pro fungování společnosti však ne tak důležitý. V případě, že platnost končí během pár dní, mohla by být negativně ovlivnitelnost doručitelnost jeho zásilky.

### *12) nekorektní chování k zákazníkům se záznamem v Solusu*

Za předpokladu, že systém objeví u zákazníka záznam v Solusu, databázi dlužníků, je mu to oznámeno až ve chvíli, kdy vyplnil veškeré své údaje a nechá odeslat objednávku. Objednávka se ale neodešle a místo toho se objeví okno sdělující, že jestli ji chce dokončit, musí zajít na prodejnu. Toto je způsobeno díky automatickému zpracování objednávek. Systém neumí daný problém vyřešit a společnost tak se zákazníkem jedná nekorektně.

## 5.4 Identifikace potenciálu rozvoje

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, cílem této práce je zvýšit prodejnost služeb, usnadnit nákup méně online zdatným uživatelům a nabízet zákazníkům správný produkt ve správnou chvíli. To předpokládá přivedení více lidí na stránku, aby si produkt prohlédli, zjednodušit online nákupní proces a dovolit zákazníkům návazně přejít na jiný nákupní kanál a pro doručení správné nabídky naučit se je poznávat.

Na základě provedené analýzy silných a slabých stránek byl zjištěn potenciál v následujících bodech.

### *1) aktivní sběr kontaktů pro databázi*

V rámci rozšiřování databáze by se společnost T-Mobile Czech Republic měla soustředit na aktivní sběr kontaktů a práci s nimi. Například uspořádat soutěž za účelem získání e-mailových adres potenciálních zákazníků.

### *2) mikrosegmentace*

Databáze v současné době disponuje rozsáhlými informacemi o klientech, ale nevyužívá je. V případě mikrosegmentace by se dala uzpůsobit nabídka a tedy e-mailová kampaň konkrétním uživatelům s potenciální vyšší konverzí v objednávky.

### *3) vylepšení e-mailu*

Vhodné je i přetvořit současný e-mail, který by na webovou stránku přivedl vyšší návštěvnost. S vyšší návštěvností by mohla vzrůst konverze v objednávky.

### *4) interní odesílání e-mailových kampaní*

Díky internímu odesílání kampaní by se zjednodušila komunikace, tvorba a oprava e-mailového sdělení. V delším období by se rovněž snížily náklady na rozesílku při stejných dosahovaných výsledcích. Pomocí cookie je možné naučit se zákazníky poznávat a přizpůsobovat jim nabídku na míru.

### *5) přihlašování do prologačního portletu*

Zákazník může mít problém s přepisováním složitého hesla, nebo u sebe nemusí mít telefon. Kdyby však dostal možnost přihlásit se i skrze svůj účet, stálé uživatelské jméno a heslo, bez narušení nákupního procesu, mohly by se zvýšit počet objednávek a zároveň by se zvýšila uživatelská přívětivost stránek.

*6) úprava nabídky a informací v prolongačním portletu*

Zákazník by se měl bez narušení nákupní cesty dostat k nabídce i dalších tarifů, než jen tři základních. Navíc by měl mít vedle oficiální nabídky zobrazené parametry využívaného tarifu.

*7) úprava informací v Košíku-Checkoutu-Thank you page*

Při vylepšení struktury zobrazení kupovaného produktu v Košíku a snížení počtu úkonů, snížení počtu vyplňovaných polí v Checkoutu, by se mohl zákazník snáze soustředit na dokončení nákupu a mohl by se zvýšit počet objednávek. Po jeho dokončení pak chybí možnost navrácení se na hlavní webovou stránku, která zákazníkům dodá jistotu úspěšnosti uzavření online nákupu.

*8) manuální zpracování objednávek*

Manuální zpracování objednávek by mohlo zvýšit počet objednávek díky nápravě chyb vzniklých při vyplňování objednávkového formuláře, kdy se například zákazník přepíše, a dosáhlo by se tak i korektnějšího jednání s lidmi se záznamem v Solusu.

Naprosto nezbytné je uvědomit si, že ani v případě, že databáze a data CRM plně využijí svůj potenciál stejně tak jako e-mailová kampaň, a webová stránka bude jednoduchá, intuitivní a nákupní cesty budou navazovat, průchodnost a konverze v objednávky nikdy nebudou 100%. Počítat je nutné s omezenou online zdatností potenciálních zákazníků, s nízkou důvěrou v získané informace, strachem z uzavírání smluv na služby nebo ze ztráty soukromí či placení online. Proto je příhodné využít možnosti omnichannelu a umožnit tak zákazníkům během nákupu plynule přejít na jiný nákupní kanál při zachování stejné user experience, uživatelského zážitku.

## 6 NÁVRH INTEGROVANÉHO NÁKUPNÍHO KANÁLU

Nově navržený nákupní proces vychází ze spolupráce s analytickým nástrojem Infinario nasazeným na stránky společnosti T-Mobile, který umožňuje sledovat a vyhodnocovat chování konkrétních uživatelských ID, teoreticky jednotlivých zákazníků. Vytvářena je databáze, kde k e-mailovým adresám a telefonním číslům je přiřazována cookie, záznam o IP adrese uživatele. Tato databáze se pak díky interakci uživatelů s webovou stránkou, například vyplňování polí při Checkoutu (e-mailová adresa, jméno), nebo žádostem o zavolání přes formuláře (telefonní číslo), sama doplňuje a rozšiřuje. Díky softwaru monitorujícímu pohyby uživatelů, je konkrétnímu klientovi po prokliku z e-mailu na webovou stránku přidělena cookie a systém Infinaria přesně zaznamená na jaké produkty se zákazník díval. Přednastavit se zde dají i scénáře, které umožňují zjistit, kam až uživatel po prokliku z reklamního sdělení došel, jestli jen na landing page (úvodní stránku), vložil produkt do Košíku, začal vyplňovat údaje v Checkoutu nebo viděl i Thank you page (Děkujeme za Váš nákup) a tedy dokončil objednávku.

V následujících kapitolách budou nejdříve navrženy změny v současném nákupním procesu probíhajícím čistě online za účelem zvýšení prodejnosti služeb společnosti T-Mobile a zároveň navýšení uživatelské přívětivosti a tím pádem usnadnění nákupu méně online zdatnějším jedincům. Dále pak bude navržena možnost zapojení omnichannelu, díky němuž lze nabízet uživatelům správnou službu či produkt ve správnou chvíli, aniž by byl narušen uživatelský zážitek z nákupu.

### 6.1 Rozšiřování databáze

Ideální je díky Infinariu spárovat cookie, e-mailové adresy a telefonní čísla co nejrychleji. Díky sledování pohybu uživatelů po stránkách se snáze připravuje zákazníkům nabídka na míru, respektive jsou jim nabízeny relevantní služby. Při propojení získaných dat s CRM, se vytváří nová segmentace a lze tak vytvářet 100% personalizovanou nabídku služeb. Pro každého zákazníka existuje v CRM systému předdefinovaný set kampaní. Například vyfiltrovat databázi pouze na lidi s určitou výší spendu odpovídající měsíční ceně za Internet bez drátu žijících v místech, kde bylo nově pokryto signálem a kteří danou službu ještě nemají. Navíc o nich víme, že se na daný produkt v předchozích dnech dívali a projevíli o něj zájem třeba jeho umístěním do online Košíku. Těmto lidem pak lze zaslat e-mail, zavolat nebo cílit na ně další konkrétní reklamou.

Sběr kontaktů pro reklamní e-maily se může řešit soutěží, nebo kvízem, jejichž primární účel je právě rozšiřování databáze kontaktů. Pro obdržení výsledků pak musí uživatel vložit svůj e-mail a ještě svou adresu potvrdit, aby byla zajištěna její kvalita. Důsledněji se musí dbát i na sbírání kontaktů při koupi na pobočce nebo skrze call centrum. Personál musí být vyškolen na zakládání (zákazníci jiných operátorů) a rozšiřování zákaznické karty klientů při všech návštěvách. Kontakty se tak udržují aktuální. Navíc se zde nabízí možnost vytváření Virtuálních košíků, kdy je zákazníkovi na e-mail zasláná nabídka, kterou s prodejcem řešil, o kterou projevil zájem. Daná služba/produkt je mu vložena do online Košíku, který skrze e-mail snadno doma otevře, může se poradit s rodinou a nákup pohodlně online dokončit. Za každou uzavřenou objednávku plynoucí z tohoto Virtuálního košíku získává prodejce provizi, má tedy motivaci kontakty sbírat.

## 6.2 E-mail

Odesílat hromadnou poštu skrze externí agenturu zajišťující rozesílku, je nejen nákladné, ale je prodlužována i doba přípravy kampaní díky složitější komunikaci a jsou ohrožena citlivá data společnosti při předávání databáze kontaktů. Právě proto přechází společnost T-Mobile k internímu odesílání s využitím nástroje Infinario. Pro oddělení e-business to znamená, že e-mail kompletně naprogramuje, vytvoří šablonu a navrhne kreativitu zprávy a pak zpřístupní svůj server serveru Infinaria, který e-maily automaticky odešle. Předpokladem je naintegrovaný software na server společnosti T-Mobile. Pro uskutečnění odesílky se však řeší i bezpečnostní politika, vyřešení SPF záznamu (Sender Policy Framework). T-Mobile definuje, kterým poštovním serverům dá povolení odesílat za sebe poštu. Naopak rovněž servery příjemců reklamního e-mailu ověřují, zdali dané poštovní servery mají autorizaci pro odesílání pošty za konkrétní doménu (T-Mobile.cz), protože jinak reklamní e-mail skončí ve spamu. V řešení je i výše nákladů na systémové řešení, propojení serverů společnosti T-Mobile a Infinaria. Nástroj Infinario nahrazuje analýzy open rate a click-through rate původně poskytované agenturou. Ve výsledku se tak snižují náklady na odesílku, platí se paušální poplatek v rámci celé společnosti za využívání Infinaria a ne za odesílku. Nástroj je využitelný napříč oddělení e-businessu a marketingu. Zpracování rozesílky je kompletně v rukou zaměstnanců, čímž se zjednodušuje komunikace, případné opravy chyb v šabloně nebo vizuálu e-mailu a v důsledku se zkracuje samotná příprava kampaní. Rovněž se eliminuje únik citlivých dat.

V předchozí části již bylo zmíněno, že se oddělení e-business specializuje na jeden druh e-mailu. Specializace je výhodná zejména z důvodu postupné práce a rozvoje samotného reklamního sdělení a zároveň poznávání svých zákazníků. Avšak při získaných zkušenostech je škoda nevyužít nabytých znalostí i v e-mailech nabídkových, akvizičních. Celý třetí kvartál roku 2015 se společnost T-Mobile soustředila na propagaci služby/produktu „Internet bez drátu“, Internetu s přenosným modemem, a v prvním kvartále tohoto roku přibývá ke zmíněné službě i pevný Internet. Součástí kampaně je i odeslání reklamního e-mailu. Jeho vývoj, postupné analýzy se zhruba shodují s prolongačním e-mailem. V následující kapitole bude tedy nejdříve podrobně rozebrány změny prolongačního e-mailu a poté budou zjištěné poznatky aplikovány na e-mail akviziční.

### 6.2.1 Prolongační e-mail

První změnou je upravení šablony emailu na responzivní a tedy přizpůsobující se každé velikosti displeje- mobilu, tabletu nebo obrazovce počítače. Šablona je složena z jednotlivých bloků, které jsou naprogramované tak, aby se při zobrazení na menším displeji přeskládaly nad sebe a vytvořili tak užší a delší stránku. Rovněž se dbá na snížení množství textu a zvětšování mezer mezi jednotlivými bloky pro snazší kliknutí na dané pole. Z průzkumů vyplývá, že smartphone v České republice vlastní už více než 42% všech lidí a toto procento se každým rokem zvyšuje, je nutné se proto připravit na rostoucí mobile commerce (eMarketer, 2016).

U prolongačního e-mailu se snižuje počet rozesílek, nyní je zasílán pouze jeden e-mail za měsíc, nikoli dva jako v předchozích devíti měsících. Znamená to, že databázi kontaktů vždy přijde jen první e-mail a ti, co ho do dvou týdnů neotevřou již druhý upomínkový nedostávají. Co se týče předmětu sdělení, testovány jsou vždy dva při hlavní rozesílce. Na základě vyhodnocení jejich úspěšnosti pak ten úspěšnější z nich zůstává do další rozesílky a testuje se další nový předmět. Z Tabulky 2 jasně vyplývá zvyšující se poměr lidí, kteří e-mail otevřeli (open rate). Zatímco v předchozích měsících se jednalo o hodnoty mezi 30%-35%, díky vhodnějšímu předmětu hodnoty nyní přesahují hranici 50%. V lednu se totiž upouští od reklamního nádechu předmětu a přechází se k předmětu s vyšší informační hodnotou podtrhujícímu naléhavost zprávy. Jedná se o nadprůměrné hodnoty pro daný typ reklamního sdělení. Běžně se uvádí open rate okolo 30% (Kirš, 2015). Doplněn je do záhlaví e-mailu i pre-header zastupující image organizace (ten vidí zákazník za předmětem hned jako druhý).

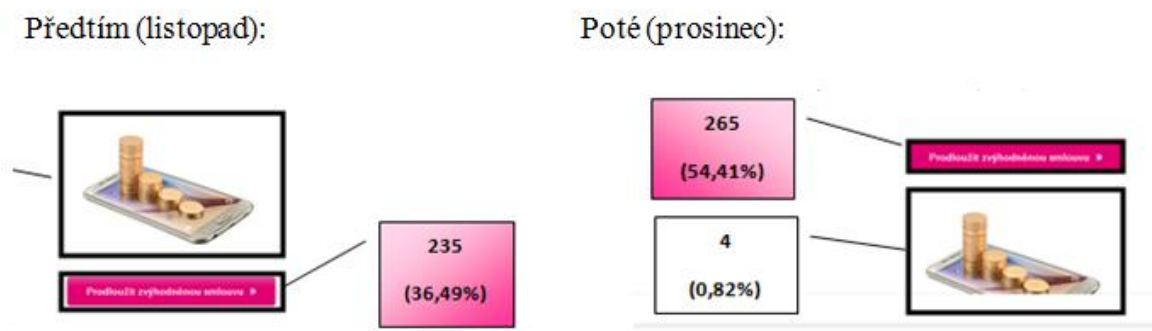
Datum	Open rate	Předmět
1.15	49,00%	<i>nelze dohledat</i>
2.15	44,03%	Blíží se konec Vaší smlouvy
3.15	33,86%	Blíží se konec Vaší smlouvy
4.15	34,03%	Blíží se konec Vaší smlouvy
5.15	31,81%	Blíží se konec Vašeho tarifu
6.15	34,10%	Blíží se konec Vašeho tarifu
7.15	35,28%	Blíží se konec Vašeho tarifu
8.15	35,01%	<i>Upozornění T-Mobile Konec tarifu</i>
9.15	30,30%	<i>Upozornění T-Mobile Konec tarifu</i>
10.15	44,08%	Blíží se konec Vaší smlouvy
11.15	42,27%	Blíží se konec Vaší smlouvy x <b>Zanedlouho vyprší Vaše smlouva</b>
12.15	46,12%	Zanedlouho vyprší Vaše smlouva x <b>Nezapomeňte si prodloužit Vaše zvýhodnění</b>
1.16	46,74%	Upozornění: Blíží se konec Vaší zvýhodněné smlouvy
2.16	53,42%	<b>Upozornění: Blíží se konec Vaší zvýhodněné smlouvy</b> x Upozornění: Končí smlouva na Váš tarif
3.16	53,68%	Upozornění: Blíží se konec Vaší zvýhodněné smlouvy

\* předměty označené tučně byly při testovacích rozesílkách úspěšnější

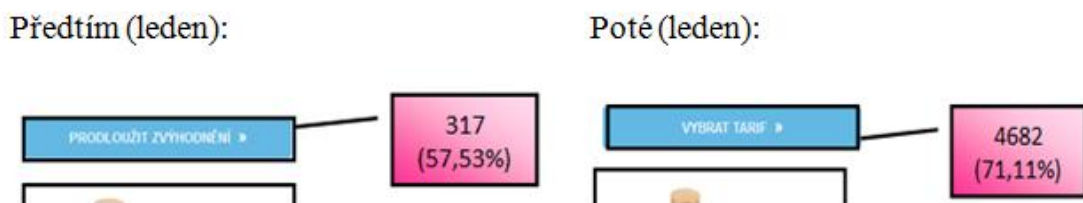
Tabulka 2: Open rate prolongačních e-mailů od října 2015 do března 2016 (autor, CMS)

Nejvíce změn však nastává v případě call-to-action tlačítek. V původním e-mailu (Obrázek 1) byly proklikové plochy čtyři, v e-mailu novém jich je deset. Všechny ale vedou na stejnou webovou stránku. Je to z toho důvodu, aby se ladila pouze jedna nákupní cesta a zákazník se nemohl nikde na webových stránkách ztratit. Po každém odeslaném e-mailu je na základě Google Analytics vyhodnocována proklikovost, aby bylo vidět, která tlačítka jsou nejvíce využívána a kam tedy směřuje zájem potenciálních klientů. Dochází i ke změně barvy tlačítek, hlavní CTA (call-to-action) tlačítko je výrazně modré, zatímco ostatní podružná jsou v barvě magenta. Hlavní tlačítko je psáno Caps-Lockem, ostatní mají pouze velké písmeno na začátku. Díky tomuto kroku se hlavní CTA stalo nejklikanějším tlačítkem. Na základě dotazníku je rovněž zjištěno, že zákazníci mají raději tlačítka, jejichž text není definitivní, například „Prodloužit smlouvu“. To z obav, že pokud ho prokliknou, budou mít okamžitě prodlouženou smlouvu. Raději proto klikají na „Vybrat tarif“. Rozdíl mezi první a druhou verzí činí nárůst o 14% v proklikovosti ve prospěch „Vybrat tarif“ (viz. Obrázek 6) a celkově 10% nárůst click-through rate (poměr celkového počtu lidí, kteří následně navštíví webovou stránku). Rovněž důležité je i posunutí hlavního CTA tlačítka

nad obrázek, aby bylo vidět hned při prvním zobrazení e-mailu, aniž by zákazník musel scrollovat níže. Proklikovost tlačítka se díky tomuto tahu zvyšuje o 10% (viz. Obrázek 7) a to přidává dalších 10% k celkové návštěvnosti stránek. Ve výsledku se prokazuje, že změny barvy, umístění a textace tlačítka mají pozitivní vliv na nárůst návštěvnosti na webových stránkách a to téměř o 20%.



Obrázek 6: Click-through rate odlišně umístěného CTA (autor, GA)



Obrázek 7: Click-through rate odlišně otextovaného CTA (autor, GA)

Další změnou je přidání tlačítka inicializující žádost o zpětné zavolání od agenta z call centra. Při prokliku je zákazník skrze kotvu přeměřován přímo na formulář na webové stránce, kde může zanechat své telefonní číslo, neboli lead, a na které mu do 10 minut zavolá prodejce a s koupí mu poradí.

Mění se i tón zprávy. Testován je výhrušný tón strašící klienty zdražením měsíční sazby, pokud si smlouvu neprodlouží, a tón pozitivní slibující za prodloužení určitá zvýhodnění. Z výzkumu jasně vyplývá, že lidé mají vyšší tendenci se prokliknout na webovou stránku skrze pozitivně laděné sdělení, ale samotná konverze do objednávek je stejná jako u výhrušné verze. Zde je vyhodnocení emailu z 12.1.2016 (Tabulka 3), kdy byl tón zprávy testován a v Tabulce 4 jsou výsledky ověřeny při další odesílce. Z výsledků jasně vychází, že



konverze do objednávek je sice stejná, ale pozitivní verze přivede více lidí na stránky společnosti, proto je z dlouhodobého hlediska výhodnější.

	textace	Open rate	C-t. rate	poměr objednávky/databáze
<b>v. A</b>	pozitivní	54,15%	<b>73,03%</b>	<b>1,88%</b>
<b>v. B</b>	výhružný	49,10%	45,15%	<b>1,89%</b>

Tabulka 3: Vyhodnocení prolongačního e-mailu DM1201 (autor, CMS, GA)

	textace	Open rate	C-t. rate	poměr objednávky/databáze
<b>v. A</b>	pozitivní	54,30%	<b>75,82%</b>	<b>2,14%</b>
<b>v. B</b>	pozitivní (původně výhružný)	54,27%	<b>73,04%</b>	<b>2,26%</b>

Tabulka 4: Vyhodnocení prolongačního e-mailu DM0902 (autor, CMS, GA)

Další změnou je sladění vizuálu e-mailu a webové stránky. Obrázek v e-mailu je shodný s tím, který potenciální klient vidí na stránce T-Mobilu. Ze sdělení je rovněž vymazán návod, protože budí dojem složitosti procesu a mate zákazníky.

Čím dál tím větší prostor dostává personalizace e-mailu. Zůstává vložené telefonní číslo, na který je tarif navázán, a do závorky za něj se od listopadu vkládá jméno majitele telefonního čísla. V březnu 2016 je testováno personalizované oslovení, například „Dobrý den, pane Nováku“. Docíleno má být většího dopadu na zákazníky, protože sdělení budí dojem individualizace. Z výsledku vyhodnocování úspěšnosti e-mailu ale vyznívá, že personalizované oslovení na click-through rate nemá žádný vliv. Z hlediska množství odvedené práce na přípravě personalizovaného oslovení není výsledek významný, a proto se od něj do budoucna upouští. V únoru bez oslovování dosáhla proklikovost 74,91% a v březnu s úpravou 74,84%. Obecně po testech prováděných zejména v období od října do prosince, kdy klesla click-through rate i na 36,56%, se od ledna stabilně daří dosahovat hodnot proklikovosti nad 74,00% (viz. Příloha 1). Ve všech měřitelných parametrech se tedy v prolongačním e-mailu zvyšuje úspěšnost a více lidí tedy ve výsledku navštívuje webovou stránku společnosti T-Mobile Czech Republic.

Poslední odlišností je počet produktů inzerovaných v e-mailu. Vždy se jedná o propagaci jediného produktu, nově je ale přidána část „Ostatní zákazníci kupují také:“, která obsahuje

proklik na jeden až dva další produkty. E-mail je výhradně stále zaměřen na jediný produkt a cíl, ale zákazníci získávají možnost si vybrat. Zbylé produkty jsou označeny jen tlačítkem bez vysvětlování.



Obrázek 8: Vývoj prolongačního e-mailu společnosti T-Mobile Czech Republic

### 6.2.2 Akviziční e-mail

Akviziční e-mail slouží primárně k přivedení návštěvnosti na webové stránky společnosti. tvořen je na základě poznatků získaných testováním prologačního e-mailu.

Ihned od října 2015, kdy se konala první rozesílka, je zpráva vystavěna na responzivní šabloně. Stejným způsobem je zde testován předmět sdělení. Úspěšnější verze je vždy použita i následující měsíc. Ve všech případech je dosaženo mírně nadstandardních hodnot mezi 23,55% a 35,24% (viz Tabulka 5). Běžně dosahuje open rate pouze okolo 20% (Kirš, 2015). Nutné je zmínit ještě změnu kampaně, kdy se do ledna propagoval pouze Internet bez drátu a v únoru již začala kampaň na Internet na doma (Internet bez drátu + pevný Internet).

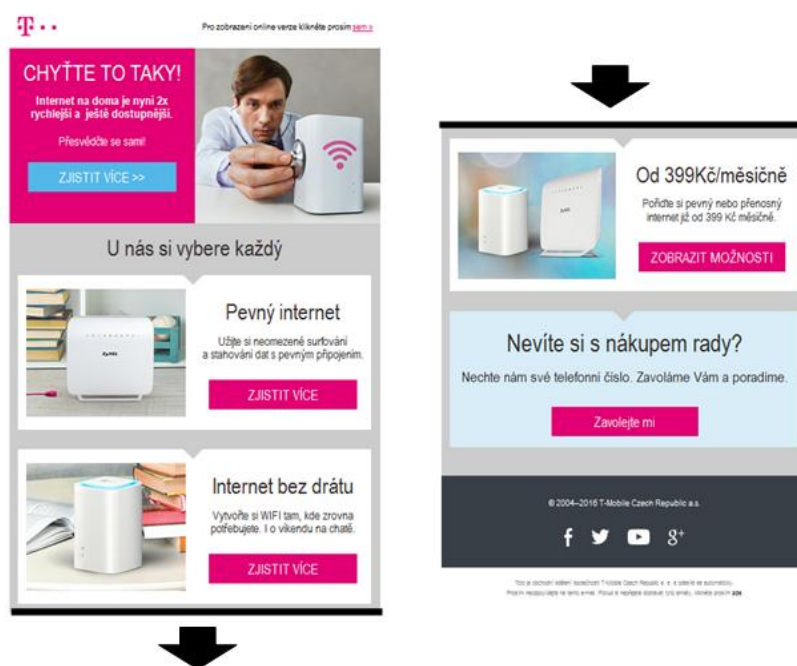
Datum	Open rate	Předmět
10-15	24,38%	<b>Jednoduše i bez drátu? X Bez drátu doma i na chalupě</b>
11-15	35,24%	<b>Jednoduše i bez drátu? X Vyzkoušejte přenosný internet od T-Mobile</b>
1-16	26,30%	Vyzkoušejte přenosný internet od T-Mobile
2-16	23,55%	<b>2x rychlejší internet od 399Kč x Zvolte 2x rychlejší internet</b>
3-16	24,44%	<b>Zvolte 2x rychlejší Internet</b>

\* tučně jsou vyznačeny úspěšnější předměty

Tabulka 5: Open rate akvizičního e-mailu (autor, CMS)

Proklikových ploch se v akvizičním e-mailu (viz. Obrázek 9) nachází 16 a opět vedou na stejné místo, stejnou nákupní cestu. Hlavní call-to-action tlačítko je barevně odlišené od ostatních (jasně modré) a je psáno Caps Lockem, aby se umocnila jeho významnost. V hodnoceních proklikovosti má v průměru o 2% vyšší užití, než druhé nejklikanější tlačítko. Ostatní tlačítka jsou v barvě magenta a psána pouze s velkým počátečním písmenem. Dbá se především na volnější textaci. Co se tónu zprávy a textu e-mailu týče, zaměřuje se na prezentaci výhod. Použité obrázky ve zprávě jsou sladěny s vizuálem webové stránky. Použita je i možnost call backu, aby mohl zákazník případně pohodlně přejít na jiný nákupní kanál.

Click-through rate tohoto reklamního sdělení se daří díky testům textací výhod a vizuálu od října navýšit z 10,77% na dvojnásobek, cirká 23,00%. Jedná se tedy opět o mírně nadprůměrné hodnoty (viz. Příloha 1). Kirš (2015) uvádí, že u akvizičního e-mailu je běžná click-through rate 20%.



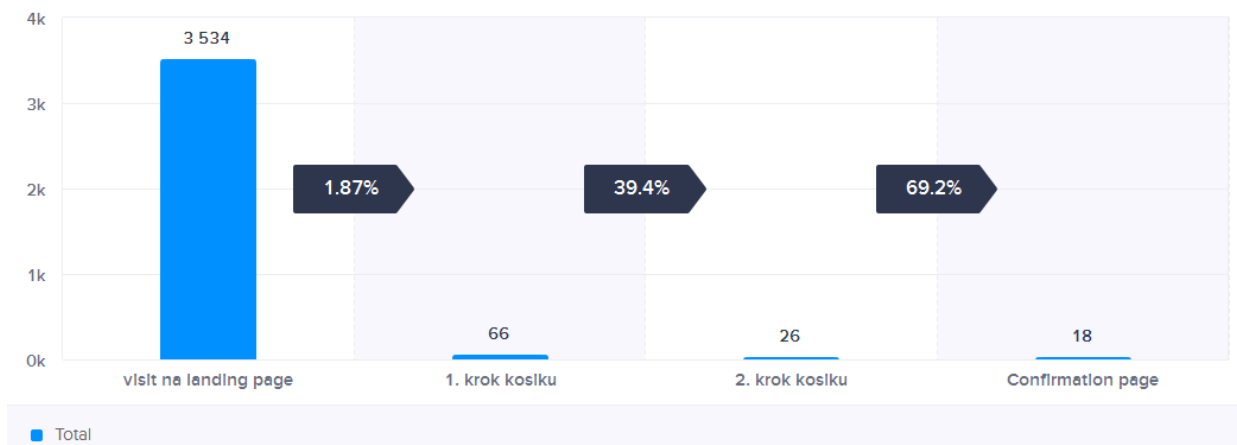
Obrázek 9: Akviziční e-mail s nabídkou Internetu na doma

### 6.3 Webová stránka

Nejprve je nutné uvést, že na konci listopadu 21.-22.11. došlo ke spuštění nových responzivních webových stránek společnosti T-Mobile Czech Republic. Na základě uživatelských testů a expertních odhadů byly stránky zjednodušeny a byla zavedena responzivita až do třetí vrstvy (tři prokliky hlouběji do stránky). Zmenšil se poměr textů, který byl zaměřen

za infografiku pro větší názornost a uživatelskou přívětivost. Rovněž je obsah uzpůsoben procházení na dotykové obrazovce. Každý den jsou operativně napravovány menší chyby.

Nákupní proces začíná ve chvíli, kdy je na databázi kontaktů odeslán e-mail přes nástroj Infinario nasazený na webové stránce T-Mobilu. Princip fungování tohoto softwaru byl již vysvětlen v úvodním odstavci části 6. Návrh integrovaného nákupního kanálu. Po příchodu zákazníka na stránku vím díky propojení jeho e-mailové adresy, telefonního čísla a cookie, kterou získá díky interakci se stránkou, o jaké uživatelské ID se jedná. Před odesláním samotného e-mailu, je naprogramován do Infinaria scénář, kterým uživatel během online nákupního procesu postupně prochází a díky kterému se zjišťuje, do kterého nákupního kroku se dostal (viz. Obrázek 10). S informacemi z každého sloupce se dá dále pracovat – dělit je, zasílat na ně kampaně či jen zobrazit konkrétní uživatelská ID. V případě, že se dostane až do Checkoutu a začne vyplňovat své osobní údaje, jsou tyto údaje do databáze kontaktů automaticky doplňovány. Vznikají tedy takzvaná Big Data, se kterými se dále pracuje (viz. Obrázek 11). Požadované sloupce pro další informace se dají doplnit. Díky všem těmto informacím se učí společnost T-Mobile své zákazníky poznávat a nabízet jim správný produkt ve správnou chvíli, vytvořit pro ně webovou stránku s customizovanou nabídkou. Pomocí Google Analytics se sledují i nejčastější cesty klientů, web je proto efektivněji zjednodušován pro potřeby i méně online zdatných uživatelů.



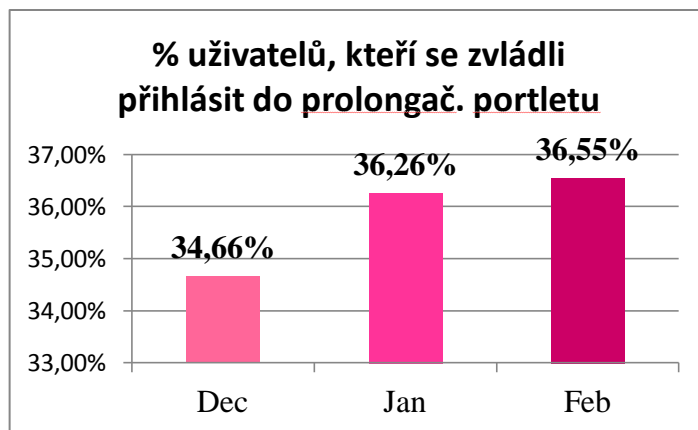
Obrázek 10: Příklad analýzy nákupní cesty pomocí Infinaria (nejedná se o reálná čísla)

REGISTERED	EMAIL_ID	EMAIL	PHONE	LAST_NAME	SEGMENT
00FB0FBC7F	6daff2077ae4ffbe020dee65dfcc1f22032b602a		4207		1
13C3D64169	50d210cd0682214c44ab9d66371f691488a83d07		4207:		2
F23614A3D6	63e8fab2c8f3254d214ab31908ef493b21554ad6				
3DEA214FF5	23e7616e2bf5f87970825953ff5441e5d9449018	lkne@seznam.cz			3

Obrázek 11: Ukázka části Big Data

### 6.3.1 Nákupní cesta prolongace

Na landing page, první straně, kterou zákazník po příchodu z e-mailu vidí, se nejen zjednodušuje způsob přihlášení pomocí jednorázového hesla, ale přidávají se i jiné možnosti. Jednorázové heslo, které dorazí zákazníkovi pomocí sms se od prosince 2015 skládá pouze ze šesti číslic, ne již z kombinace čísel a písmen. Jen tento krok zvyšuje procento lidí, kteří se zvládnou přihlásit z 34,66% na 36,55% (viz. Graf 7). Přidávána je posléze možnost přihlášení skrze účet klienta jeho vlastním, stabilním heslem. Není tak potřeba mít u sebe v danou chvíli telefon. Na nákupní cestě tedy ubývá další překážka. Odstraněn je rovněž návod, který budí dojem náročnosti prodlužování smlouvy. Proces je intuitivní a není se kde ztratit.



Graf 7: % uživatelů, kteří se po změně hesla přihlašují do prolongačního portletu (autor, GA)

Po přihlášení do prolongačního portletu je kromě tři nabízených tarifů hned v úvodu dotažena formou přiloženého dokumentu původní smlouva. Zákazník může na místě původní zakoupené služby ověřit a nemá tendenci vystoupit z nákupní cesty. Pomocí rolovacího tlačítka umístěného pod zobrazenými tarify jsou mu nabídnuty další možnosti paušálu a při

prokliku na některou z nich se v portletu objeví celá specifikace tarifu. Má tedy větší šanci vybrat si. Nákupní proces se sice časově protáhne, ale zákazník je spokojenější, jistější a proces spíše dokončí. V případě otázek se mu automaticky po dvou minutách nečinnosti objevuje chat, kde se může agentů doptat na potřebné informace. Proces je v důsledku snazší i pro online méně zdatné uživatele.

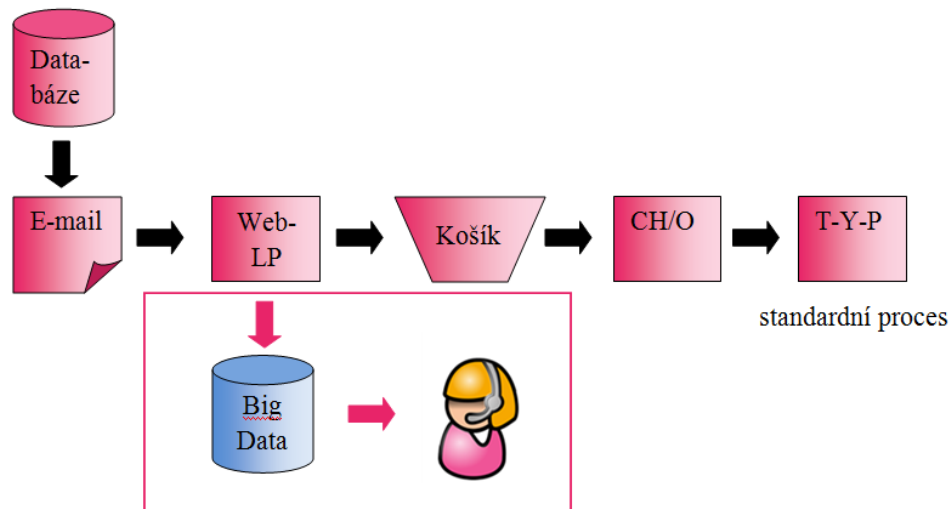
### 6.3.2 Nákupní cesta akvizice

I v nákupní cestě při akvizici se dostávají jisté změny. Mění se struktura zobrazení služby v Košíku. Nyní již nemusí řešit na které telefonní číslo službu navázat, zda si pojistit telefon či jestli ho doobjednat anebo vkládat kód pro získání slevy. Množství úkonů se snižuje. Ještě před zobrazením Košíku se objeví přehledná tabulka, která vyřeší problém aktivace služby na novém nebo zákaznickově stávajícím čísle a až následně se zobrazí kupovaná služba se všemi parametry. Zákazník tak má větší jistotu, že se při nákupu „neuklikl“, což bylo ve studii TNS Aisa (2015) uváděno jako největší obava při uzavírání smlouvy na služby online. Zároveň, pro zvýšení motivace se po straně obrazovky objevují i benefity, které zákazník dokončením objednávky získá. V Checkoutu se redukují pole k vyplnění například platnost občanského průkazu (na ni bylo původně vázáno vyúčtování klientů, změna tedy vyžadovala změny v interních systémech a databázích). Na Thank you page také přibývá tlačítko s možností návratu na hlavní stránku. Dodává tak zákazníkovi jistotu, že objednávka proběhla v pořádku a celý proces je náležitě ukončen. Zjednodušením závěru nákupní cesty je dosaženo vyšší uživatelské přívětivosti a díky její návaznosti a intuitivnosti i zvýšení počtu objednávek online bez přechodu na jiný nákupní kanál.

Rovněž automatické vyhodnocování objednávek přechází u segmentu B2C na zpracování manuální. Ve chvíli, kdy zákazník dokončí objednávku, se projeví záznam v e-shopu a zákazníkovi přijde sms, že objednávka byla přijata ke zpracování. V systému e-shopu ji překontroluje člověk, překopíruje ji manuálně do systému CRM a napáruje ID čísla záznamů. Před překopírováním se ověřuje, zdali nemá klient záznam v Solusu (registru dlužníků), nebo nemá špatně vyplněné údaje. Pokud je vše v pořádku, bere se v ten moment objednávka za oficiální a zákazníkovi přichází sms, že objednávka byla přijata. Pokud se objeví chyba, je kontakt na zákazníka předán call centru, které mu zavolá a dojedná s ním nápravu. Se zákazníky se záznamem v Solusu tak není nadále jednáno nekorektně, nejsou nekompromisně odmítnuti na webu a posláni na pobočku. E-shop je nechává objednávku uzavřít a operátor jim nabídne jen základní službu (u tarifu například není možné posílat

dms, jízdenky, apod.) se zálohou 3000Kč, která se jim po třech měsících vrací, nebo rozpoští do vyúčtování. Popřípadě jen zálohu 500Kč pokud jsou klienti evidováni na úřadech práce, nebo jiných blacklistových adresách. Počet objednávek se díky manuálnímu zpracování navyšuje o 30 měsíčně.

#### 6.4 Nový nákupní proces



Obrázek 12: Nový nákupní proces se zapojením omnichannelu (autor)

Jak již bylo zmíněno, online nákupní proces nikdy nebude mít 100% konverzi. Na základě výzkumu jsou zjištěny čtyři hlavní důvody: nutnost poradit se s živým člověkem, chybějící informace, nemožnost vybrat si z nabídky a nezájem uzavírat smlouvu online. Všechny důvody spolu úzce souvisí. Za účelem zvýšení uživatelské přívětivosti nákupního procesu a v důsledku zvýšení prodejnosti služeb společnosti T-Mobile Czech Republic se proto rozvíjí zapojení omnichannelu do nákupního procesu. Zákazníci mohou při zachování stejné uživatelské zkušenosti, user experience, přejít na jiný nákupní kanál, díky čemuž se minimalizují bariéry nákupu i pro méně online zdatné zákazníky. S využitím Infinaria lze klienty rozpoznávat a nabízet jim adekvátní službu. Konkrétně jde o přechod z online nákupu do call centra.

Obohacený nákupní proces funguje následujícím způsobem. První den se odesílá reklamní e-mail. Po celý den a půl se vytváří Big data nad informacemi o zákaznících-příjemcích zprávy. Některé jsou již doplněné z předchozích odesílek nebo z pohybu po webových stránkách obecně. Vždy, když klient zadá některý, ze svých osobních údajů, se databáze

doplní. Nedoplněná pole, v případě, že se jedná o nové příjemce jsou dotažena z databáze CRM. Druhý den před půlnocí Infinario vyhodnotí výsledky a vytvoří export dat- konkrétní telefonní čísla lidí, kteří se skrze e-mail proklikli na webovou stránku a došli až do Košíku v případě akvizice a do Checkoutu v případě prolongace (konkrétní sloupec z Obrázku 9). Tato data pak převezme software napojený na CRM a na základě rozhodovacího stromu (viz. Obrázek 13) z nich vytvoří webleady/call backy (žádosti o zpětné zavolání). Předtím se však ověřuje

- jestli náhodou nezakázal společnosti, aby na něj komunikovala (restrikt)
- zdali nevložit své telefonní číslo do formuláře na webových stránkách a nenechal si od operátora zavolat
- zdali nebyl v prodejně, kde mu prodejce založil Virtuální košík, protože ten je po týdnu nečinnosti rovněž převeden na call back a má při dovolávání z call centra přednost
- jestli nemá zaměstnaneckou nebo jinou slevu, protože operátor v call centru by mu nemohl dát lepší nabídku a volalo by se tedy zbytečně
- a nakonec jestli nemá nedokončenou objednávku na jinou službu, protože v tomto případě by mu také volali z call centra.



Obrázek 13: Rozhodovací strom (autor)



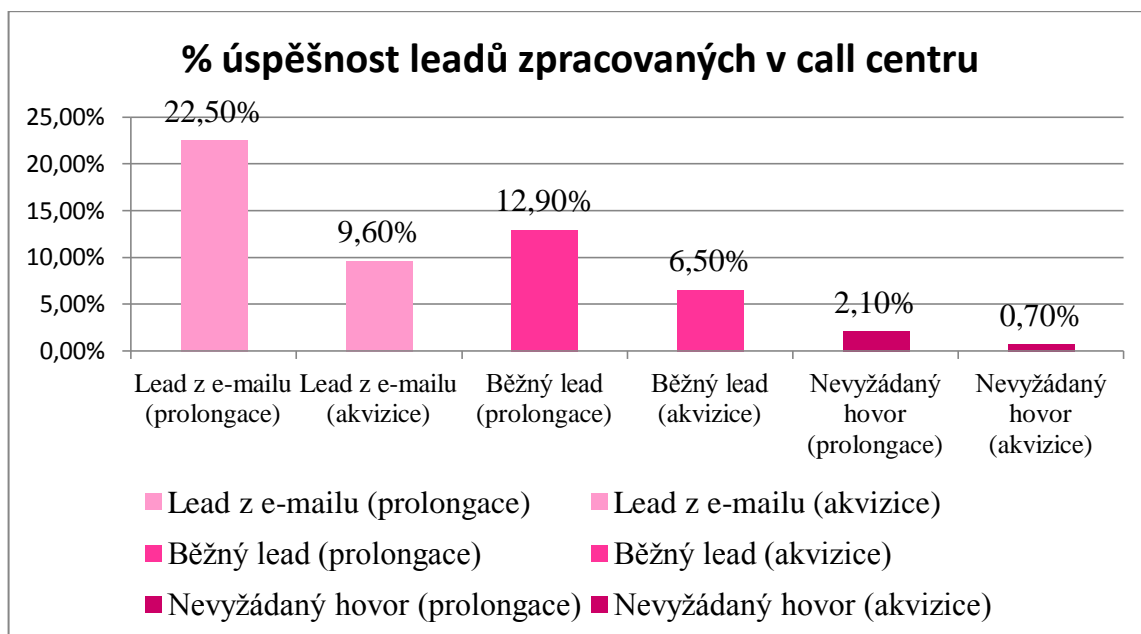
Po této selekci a očištění databáze vzniknou leady, které se v systému call centra zařadí do fronty. Když se ráno v devět hodin začne volat, kontakty jsou již připraveny a vzniká nad nimi automatický reporting. Každý lead je navíc pojmenován, takže operátor přesně ví, kde daný zákazník byl a co mu má nabídnout. Nutno podotknout, že je voláno lidem, kteří o produkt projevili zájem a třeba ho dali i do Košíku/Checkoutu, ale nakonec se rozmysleli a objednávku neuskutečnili. Nabízen je jim tedy správný produkt ve správnou chvíli. Podle realizovaných dotazníků, je nejčastějším důvodem pro nevytvoření objednávky potřeba poradit od dalšího člověka. V call centru tedy mohou zákazníkům pomoci i poradit a problém díky tomu odpadá.

## 6.5 Call centrum

V říjnu 2015 začíná pilotní studie s dovoláváním lidí z e-mailu za pomoci exportů z Infina-ria, časově náročného párování kontaktů s databází v CRM, manuálního přepisování telefonních čísel do neveřejného formuláře a dovolávání zákazníků skrze smluvní call centrum v Brně. Náklady jsou ale příliš vysoké, a proto se od smluvního partnera upouští a zakládá se nové interní dedikované call centrum „Magentomat“ v Hradci Králové. Na starosti má zejména leady zanechané zákazníky společnosti T-Mobile a leady z direct e-mailů. Na začátku, v říjnu 2015, se jedná pouze o vyčlenění čtyř operátorů z běžného týmu telesales. Školení jednoho člověka trvá minimálně 3 týdny. Učí se vše o produktech, pracovat s programem- Kartou zákazníka, zpracovávání objednávek, pracovat se znalostní bází (například mapa pokrytí Internetem) a databází Solusu, a nakonec prodejní argumenty. Následujících 10 dní jsou povinné náslechy hovorů již zpracovaných operátorů. Upřednostňuje se individuální přístup, pokud se nový člověk bude cítit připraven, po těchto deseti dnech může začít volat. Preferována je kvalita prodejce nad kvantitou. V lednu 2016 se tak tým operátorů rozrůstá na 10 členů. Prodejci jsou motivováni finančně, mimo stabilní mzdu dostávají provize za objednávky a mzda se jim vyplácí týdně. Rovněž za uzavřené objednávky soutěží o materiální ceny.

Při dovolávání leadů z e-mailu vyskočí na obrazovce počítače operátora pop-up okno s vytvořeným leadem zobrazující čas vytvoření a typ leadu, kde vznikl. Jak již bylo zmíněno, jednotlivé formuláře na webové stránce, stejně jako leady z e-mailu, jsou specificky pojmenovány a operátor může zákazníkovi nabídnout přesný produkt, o který klient projevili zájem. Zároveň se operátorovi objeví i Karta zákazníka, ví tedy, o koho přesně jde, kolik utrácí a jaké služby a produkty v rámci společnosti již vlastní a může podle toho argu-

menty nabídky přizpůsobit. Dva až tři dny před zpracováním leadů z e-mailu jsou operátoři na konkrétní direct e-mail zaškolováni. Prohlédnou si zprávu, kterou zákazník dostane, prochází si webovou stránku a znovu si opakují prodejní argumenty. Obecně se nejlépe prodává od pondělí do středy, na výsledek mají vliv ale i další faktory, například pokud je před výplatami nebo probíhají prázdniny. Návazný přechod nákupu z e-shopu do call centra má smysl. Dovolávání z e-mailu má nejvyšší úspěšnost (počet objednávek/zadaný počet leadů) v porovnání s běžným leadem, o který zažádá zákazník (vyplní formulář na webu), nebo nevyžádaným hovorem (zavolání na náhodně vybrané číslo) (viz. Graf 8). Úspěšnost vychází právě z poznávání zákazníků a nabízení jim správného produktu ve správnou chvíli. Ze zpětných reakcí zákazníků zaznamenávaných v reportech operátorů navíc vyplývá, že jsou rádi, když jim je zavoláno a koupě je s nimi dořešena.



Graf 8: % úspěšnost leadů zpracovaných v call centru (autor, Magentomat reporting)

Při vyřizování vzniká přesný reporting. Ve chvíli, kdy vzniká na základě hovoru objednávka je spárováno identifikační číslo leadu, identifikační číslo prodejce s číslem objednávky. Zaznamenává se tak úspěšnost jednotlivých prodejců, kteří na základě tohoto reportu získávají provize. Operátoři mají i více motivace volat zákazníkům opakovaně, pokud se napoprvé nedovolají. Až po třetím pokusu, druhý den, se nedovolaný lead označuje jako uzavřený. Agenti rovněž zaznamenávají reakce jednotlivých zákazníků a vzniklý report za celou kampaň slouží jako vodítko pro následné zlepšování prodejních argumentů jak v e-mailu, webové stránce, tak i při dovolávání v call centru. Příkladem

## 6.6 Harmonogram

### 6.6.1 Ideální harmonogram

Datum	Akce
červenec 2015	navázání vztahu se společností vlastníci Infinario
září 2015	nasazení Infinaria na www.t-mobile.cz a začátek testování webové stránky
	založení Magentomatu (dedikovaného call centra)
	zadání pro vytvoření softwarového řešení rozhodovacího stromu (-> integrace a zasílání leadů na call centrum)
	počátek testování prolongačního e-mailu
	první odesílka akvizičního e-mailu
říjen 2015	první manuální odeslání kontaktů z Big Data do Magentomatu
listopad 2015	pilotní studie manuálního zpracování objednávek z e-shopu
	přetvoření webových stránek na responzivní (změna designu)
prosinec 2015	manuální zpracování objednávek začíná běžet na plno
leden 2016	uzavření oficiální smlouvy na využívání Infinaria
	zaškolení práce s Infinariem (samostatnost zpracování Big Data a příslušných exportů)
únor 2016	první odesílka hromadného e-mailu přes Infinario (interní řešení e-mailových kampaní)
březen 2016	uvedení rozhodovacího stromu do provozu a první otestování integrovaného nákupního kanálu

### 6.6.2 Reálný harmonogram

Datum	Akce	komentář
červenec 2015	navázání vztahu se společností vlastníci Infinario	
září 2015	nasazení programu Infinario na www.t-mobile.cz	sledování uživatelů na stránce, A/B test prolongačního portletu
říjen 2015	zadání pro vytvoření automatického rozhodovacího mechanismu pro vytvoření proaktivních leadů	snaha o automatizaci procesu (očistění kontaktů z Infinaria a předání do call centra-> vytvoření reportingu)
1.10.2016	založení Magentomatu	dedikované call centrum pro zpracování leadů z e-mailu a leadů zákazníků T-Mobile (4 lidé)

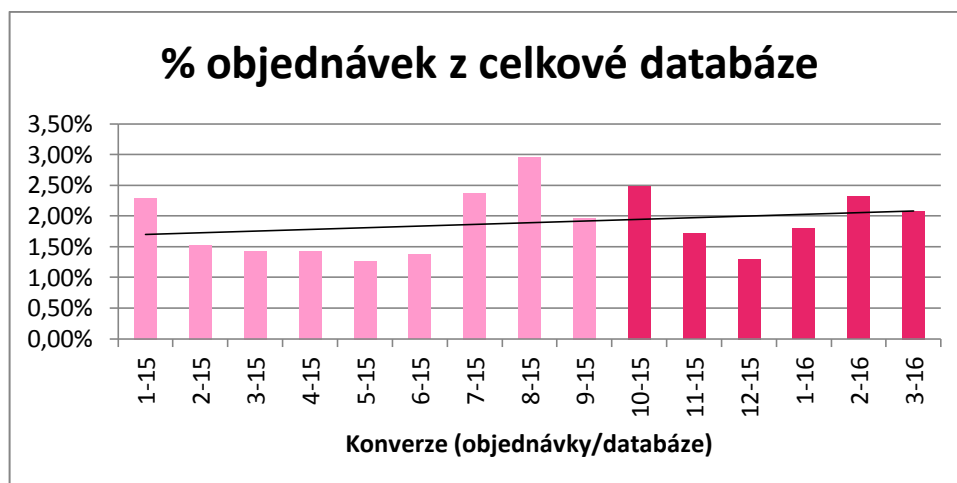
<b>6.10.2015</b>	Kauza přenášení dat z Evropy do Ameriky-> Infinario musí změnit subdodavatele na odesílku emailů	v současné době MailGun (servery v Americe)-> přerušení spolupráce na odesílkách s Infinariem
<b>8.10.2015</b>	oficiální zadání pro vyhledání alternativ Infinaria	T-Mobile rozesílat ze svých vlastních serverů; alternativní společnosti pro rozesíání hromadné pošty
<b>14.10.2015</b>	odeslání akvizičního e-mailu Internet bez drátu (DM_PIBD_1309)	A/B test předmětu e-mailu, responzivní obsah, nová šablona, funnel v Infinariu-> ti, co se proklikli do Košíku dovolání, objednávek: 1
<b>20.10.2015</b>	manuální vytvoření leadů z DM_PIBD_1309 a zaslání do Magentomatu na dovolání	konverze v objednávky: 10%
<b>1.11.2015</b>	pilotní studie manuálního zpracování objednávek (backoffice)	
<b>5.11.2015</b>	Infinario změnilo subdodavatele se servery v Evropě	
<b>5.11.2015</b>	prolongační e-mail s nabídkou Bezdrátu (DM_0511)	dovolávání, A/B test CTA tlačítka
<b>10.11.2015</b>	manuální vytvoření leadů z DM_0511 a zaslání do Magentomatu na dovolání	Chyba v administraci (leadý omylem do Tarifomatu), chybí reporting
<b>23.11.2015</b>	akviziční e-mail Bezdrát DM_PIBD_2311 + Sdílený tarif+ telefon	nová responzivní šablona
<b>21.-22.11.2015</b>	změna webových stránek společnosti na responzivní	výpadky, postupné ladění stránek
<b>28.-29.11.2015</b>	plánovaná odstávka www	migrace zákazníků do nového CRM-> odstavení webu
<b>1.12.2015</b>	provoz backoffice, manuálního zpracování objednávek začíná běžet naplno	
<b>1.12.2015</b>	manuální vytvoření leadů z DM_PIBD_2311- > Tarifomat nestíhá obvolat-> dovolávání zrušeno	Magentomat nemá dostatečné kapacity na dovolávání (většina osazenstva nemocná+ podstav zaměstnanců)-> dohoda, že dovolávat bude Tarifomat, původně plánována odstávka www, nakonec uvolnění cca 250 LEADů-> zaneprázdnění
<b>15.12.2015</b>	prolongační e-mail s nabídkou Sdíleného tarifu navíc (DM_1512)	návrat k nejproduktivnějšímu e-mailu organizovaného Tarifomatem+ pár změn (hl. CTA nad obrázek a změna jeho barvy a textace, pouze 1 produkt navíc- Sdílený tarif)
<b>1.1.2016</b>	uzavření oficiální smlouvy na využívání Infinaria	
<b>5.1.2016</b>	rošíření členů Magentomatu	celkově má Magentomat 9 operátorů

12.1.2016	DM1201- Prolongační e-mail	nové textace, nový obrázek, personalizované oslovení, nabídka Sdíleného tarifu a Bezdrátu navíc-> NEUSKUTEČNILO SE- návrat ke starým textům, původnímu obrázku, e-mail agentura v poslední chvíli odřekla personalizaci oslovení (očekávali dodaná vyskloňovaná jména); A/B test textace tlačítka "Prodloužit zvýhodnění" x "Vybrat tarif"
14.1.2016	dovolávání prolongačního e-mailu s dodatečnou nabídkou Bezdrátu	předány kontakty jen těch lidí, kteří klikli na Bezdrát- databáze očištěny o ty, co tento produkt již mají a ty, co již smlouvu prodloužili-> konverze v objednávky: 15%
19.1.2016	akviziční e-mail Bezdrát DM_IBD_1901 (pouze tato nabídka)	testování nového emailu oproti původnímu (DM_PIBD_2311)- změna v responzivité (nahoru první blok), změna obrázků (grafika místo fotobanky), změna v odkazech (proklik v hl.obrázku, kotva u odkazu ke call backu, obarvení CTA
21.1.2016	dovolávání DM_IBD_1901	Magentomat vyžaduje kontakty již v den odeslání e-mailů, protože jinak si lidé přijatý e-mail nepamatují, konverze v objednávky: 9%
9.2.2016	DM0902- prolongační e-mail s nabídkou Bezdrátu	chystáno personalizované oslovení-> díky špatné dohodě vyskloňované jméno, ale chybí oslovení "paní, pane"; textace tlačítka "Vybrat tarif" na základě minulého A/B testu; responzivní šablona poprvé u prolongačního e-mailu; výborné výsledky ve všech sledovaných parametrech (open rate, click-through rate, konverze, funnel)
11.2.2016	předání kontaktů (10.2.) do call centra přes webový formulář	zákazníci vesměs kladně reagovali na zavolání, co se internetu týče, námítky, že mají Internet již doma zařízení od místního poskytovatele nebo ho mají v balíčku s TV (většinou O2, UPC), konverze v objednávky: 25%
11.2.2016	testování UX prolongací a nákupu Internetu na doma v Dobrém Webu	
22.2.2016	DM_IND_1602 podle nové kampaně se rozšiřuje e-mail obecně na Internet na doma (ADSL a Internet bez drátu)	uskutečnila se jedna objednávka
24.2.2016	dovolávání DM_IND_1602 v Magentomatu	úspěšnost dovolávání (konverze v obj.): 1%

<b>1.3.2016</b>	zaškolení na práci s programem Infinario	získávání exportovaných dat, jejich sdílení, technické parametry zobrazování dat, měření na webových stránkách
<b>8.3.2016</b>	rozeslán dotazník ohledně DM_IND_1602, user experience	
<b>8.3.2016</b>	prolongační e-mail DM0803	využití předchozí velmi úspěšné verze, navíc personalizované oslovení
<b>9.3.2016</b>	předání kontaktů DM0803 do call centra	stále manuálně předávány přes lead formulář kontakty do call centra, úspěšnost dovolávání (konverze v obj.): 20%
<b>15.3.2016</b>	odeslání akvizičního e-mailu Internet na doma (DM_IND_1503)	žádná objednávka ( <i>doba uzavření diplomové práce</i> )
<b>duben 2016</b>	první rozesílka přes Infinario-prolongační e-mail	vyžaduje vytvoření nové šablony při zachování původních parametrů zprávy (kreativa, texty)
<b>duben 2016</b>	finálně zpracován rozhodovací strom pro odesílání kontaktů na call centrum	vyžaduje propojení s interními systémy společnosti, např. CRM
<b>květen 2016</b>	odesílka přes Infinario + automatické předání kontaktů	první využití plně integrovaného nákupního kanálu s propojením na call centrum

## 6.7 Výsledky nového procesu

Výsledky jsou více než pozitivní. Tabulka výsledků pro prolongace i akvizice je v Příloze 1. Zatímco při čistě online nákupech byla procentuální konverze prolongací z databáze do objednávek od ledna 2015 do září 2015 1,53% (median), od září 2015 do března 2016 se median zvyšuje na 1,94%. Akviziční e-mail v čistě online nákupu u konverzí do objednávek úspěšný není. Dříve však bylo zmíněno, že akviziční e-mail slouží primárně k přivedení návštěvnosti na webové stránky společnosti a v tomto ohledu funguje ve srovnání s běžnými akvizičními e-maily mírně nadprůměrně. Oba měřené parametry, open rate i click-through rate, jsou nad průměrnými 20%, konkrétně 25,64% open rate a 22,51% click-through rate (viz. Příloha 1).



Graf 9: % objednávek z celkové databáze kontaktů 1-15 až 3-16 (autor, GA)

Díky dovolávání z call centra se však úspěšnost ještě zvyšuje. Z Grafu 8 (kapitola 6.4.1) vyplývá, že úspěšnost dovolávání prolongačních e-mailů je 22,50% a akvizičních 9,60% (počet objednávek/počet zadaných leadů k dovolání). V přepočtu na procentuální zvyšování absolutních počtů objednávek se v průměru jedná o 21,36% u prolongací (viz. Tabulka 6). U akvizic, protože objednávky z online nákupu iniciovaného e-mailem se pohybují v jednotkách, se jedná o navýšení zhruba 300%. Údaje vychází z posledních dvou dovolávaných e-mailů s nabídkou Internetu na doma z ledna a února 2016, kde bylo dosaženo čtyřnásobku objednávek z e-mailu, respektive dvojnásobku. Jedná se vždy o objednávky stejné služby nabízené v reklamním sdělení. Díky call centru jsou však uskutečňovány doprodeje i dalších služeb nad rámec primární nabídky.

Datum	% navýšení objednávek
leden 2016	11,24%
únor 2016	29,31%
březen 2016	23,53%
	<b>Ø 21,36%</b>

Tabulka 6: % navýšení absolutního počtu objednávek díky dovolávání (autor, GA)

Hypoteticky, z prolongačního e-mailu odeslaného na 10 tisíc kontaktů, ze kterého online vzniklo 200 objednávek (2% konverze z databáze do objednávek), díky dovolávání vznikne objednávek s inzerovaným produktem 243 (navýšení objednávek o průměrných 21,36%) plus doprodeje dalších služeb. Nejprodávanejším a tedy nejčastěji prodlužovaným

tarifem je neomezený tarif S námi síť nesít' za 749Kč. Bude-li počítáno s ním, znamená to, že společnost uzavřela dvouleté smlouvy na 749Kč/měsíčně s 243 zákazníky. Odeslat hromadnou odesílku trvá šest hodin práce a za jednu hodinu si agentura účtuje 1 200Kč. Bez započítání lidské práce na tvorbě e-mailu a dovolávání v call centru vyjde tedy odesílka na 7 200Kč. Pro společnost T-Mobile Czech Republic to ve výsledku znamená pojištění si plateb o hodnotě 4 360 968Kč rozložených do dvou let. Navíc jak již bylo zmíněno, díky telefonické domluvě s agentem se rovněž snižuje riziko chybně vyplněných formulářů v Košíku, riziko nedoručitelnosti a problémů se Solusem (databáze lidí s dluhy), protože je možné se se zákazníkem rovnou domluvit. Navíc agent může zákazníkovi nabídnout ještě další služby mimo onu propagovanou e-mailem.



## 7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

### 7.1 Analýza rizika

K analýze rizika byla vybrána FMEA analýza. Nejdříve budou vytyčeny rizikové oblasti, poté definováno přesné ohrožení a potenciální důsledky. Každý z těchto důsledků bude ohodnocen podle závažnosti, pravděpodobnosti výskytu a možnosti jeho včasné detekce. Závažnost a pravděpodobnost jsou hodnoceny od 1 (nejnižší) do 5 (nejvyšší) a detekce od 1 jako snadno včas zjištělné do 5 jako včas nezjištělné. Následně je díky součinu všech hodnot vypočítáno číslo priority rizika (Risk Priority Number = RPN). Analýza je zhotovena na základě zkušeností a odborných znalostí. Tabulka s analýzou je přehledně vložena v Příloze 4, zde je zobrazen pouze náhled.

Riziková oblast	Ohrožení	Důsledek	Závažnost	Pravděpodobnost výskytu	Detekce	RPN
Lidský faktor	únik dat	zdiskreditování společnosti	5	1	5	25
	podstav zaměstnanců oddělení e-business	Zaneprázdněnost-> zanedbání e-mailu (kreativa, textace)	3	2	1	6
	chybně připravené odkazy v e-mailu	zákazník se nedostane na nabídku na webu	5	2	1	10
	programátor udělá chybu při psaní "rozhodovacího stromu"	leady se nedostanou do call centra, nebo budou mít špatnou kvalitu (duplicitu, restriky, aj.)	4	1	1	4
	chybně naprogramovaný scénář v Infinariu, podle kterého se chovají následně Big Data a leady	leady nechodí do call centra	3	1	2	6
	vysoká fluktuace zaměstnanců na call centru	nízká kvalita hovorů	4	3	3	36
Technický faktor	útok hackera	zřízení dat z databáze, zahlcení serveru spamy	5	1	5	25
	výpadek Internetu	zákazníci se nedostanou na e-mail a na webovou stránku	5	1	5	25
	propojení systémů	CRM databáze a Infinario-> chybi databáze pro odeslání e-mailu, nebo duplicitu, restriky, apod.	3	2	2	12
		"rozhodovací strom" (ověřování dat ze CRM, aj.)-> nepředají se leady, nebo se předají málo kvalitní leady	3	2	3	18
		"rozhodovací strom" a call centrum-> nepředají se leady	4	3	3	36
		CRM, znalostní báze-> operátoři nemohou dokončit objednávky	4	5	1	20
špatně navazující nákupní cesta	zákazník nemůže uzavřít objednávku	5	3	1	15	
Externí dodavatel	výpověď využívání Infinaria	nemožnost trackování zákazníků a tvorba Big Data	5	1	5	25

Tabulka 7: Analýza rizika integrovaného nákupního procesu (viz. Příloha 4) (autor)

Jako nejrizikovější oblasti se jeví vysoká fluktuace operátorů call centra a nemožnost předávání leadů do call centra, následně pak únik dat, útok hackerů, výpadek Internetu a zrušení smlouvy o využívání Infinaria. Pro tyto a ostatní případy jsou v kapitole 7.2 představena doporučení za účelem eliminace rizika.

## 7.2 Doporučení

V této části budou rozebrána doporučení pro jednotlivá rizika. Nejdříve pro oblast způsobenou Lidským faktorem a poté pro rizika způsobené Technickým faktorem a Externím dodavatelem.

Úniku dat lze zabránit omezením přístupu jednotlivých zaměstnanců k citlivým datům, blokovat přenášení dat na USB a CD a pokud je přenos povolen, vždy vynucovat přihlášení uživatelským jménem. Přístup by měl být dovolen rovněž jen k určité velikosti dat a pokud by se někdo pokoušel stáhnout větší část, měla by být odeslána notifikace správci serveru pro schválení. Zanedbání e-mailu se dá předejít stanovením jedné odesílky za měsíc na konkrétní termín a důsledným dodržováním „schvalovacího kolečka“, kdy náhodně oslovení kolegové poskytnou zpětnou vazbu k vytvořené práci. Rozvíjet tak lze kreativitu i textace. Odkazy v e-mailu jsou před odesílkou speciálně připravovány za účelem měření úspěšnosti kampaně. Části odkazů jsou dopisovány ručně. Je proto vhodné soubor předpřipravit v excelu, nechat jej druhým člověkem překontrolovat a pomocí funkce „Nahradit“ měnit vepisovanou část odlišnou pro každou zprávu. Chyba může nastat i při vývoji „rozhodovacího stromu“, díky kterému funguje očišťování leadů před jejich odesláním do call centra. Počítáno je však s pilotní studií, kdy by se nesrovnalosti ihned odhalily. V rámci snížení fluktuace na call centru je nutné zavést a neustále rozvíjet motivační schéma pro zaměstnance. V současné době jsou prodejci motivováni finančně, mimo stabilní mzdu dostávají provize za objednávky a mzda se jim vyplácí týdně. Rovněž za uzavřené objednávky soutěží o materiální ceny, mají zlevněné služby společnosti, dostávají stravenky částečně proplacené společností a podobně. Motivační schéma je dobře nastavené, je ale důležité zachovat jeho úroveň, zejména u materiálních cen. Pracovat je nutné ještě na estetizaci pracovního prostředí, možnostech kariérního postupu a specializaci operátorů.

Potenciálním ohrožením je i útok hackera, a proto by měl správce sítě vždy aktualizovat software a firewall proti již vzniklým hrozbám. Zároveň je žádoucí dávat přístup k serveru jen autorizovaným důvěryhodným agenturám za účelem hromadné rozesílky e-mailů skrze servery společnosti T-Mobile. Potenciálním rizikem je i výpadek Internetu. Zde je jediným řešením práce na zajištění serveru a stability Internetu na vlastních vysílačích. Dlouhodobý monitoring, vyhodnocování a přizpůsobování se situaci s narůstajícími nároky na přenášená data díky množství zařízení připojených k síti. V rámci integrace nákupního procesu se týká množství rizik propojení softwarů. Ihned v úvodu se nemusí zdařit propojení CRM

s databází kontaktů, na které e-mail bude odesílán. Doporučeno je proto zkontrolovat databázi den dopředu a v případě, že by se kontakty „nepřelily“, je možné je exportovat ručně do excelu a vložit do Infinaria a dodat ke každé adrese specifický měřitelný kód. Proces se tak časově prodlouží, ale díky včasnému zjištění lze relativně snadno napravit. Získaný čas je využit na opravu softwaru. Dále je nutné, aby se „rozhodovací strom“ dokázal propojit s dalšími interními softwary a zajistit tak samotné rozhodnutí, které leady (telefonní čísla na kontakty z Big Data) na call centrum zaslat. V důsledku by došlo buď k jejich neodeslání, nebo odeslání ve špatné kvalitě. V tomto případě se doporučuje uvědomit programátora a vyžádat opravu propojení systému, zároveň leady z Big Data manuálně exportovat a ručně přepsat do neveřejného formuláře pro zadávání call backů (žádost o zpětné zavolání od agenta z call centra). Vznikal by nad mini i nadále reporting. Stejný postup by se aplikoval i v případě, že by selhalo propojení mezi „rozhodovacím stromem“ a call centrem. Dalším případem je selhání systému na call centru, propojení CRM, znalostní bázi a databází Solusu. Operátor by tak nebyl schopen uzavřít objednávku. Díky zkušenostem nicméně agenti znají požadované údaje k dokončení objednávky, mohou si je ručně přepsat na papír a objednávku reálně zadat do systému až ve chvíli, kdy bude systém opět funkční. V případě, že by se objevil u některého ze zákazníků záznam v Solusu, je možné mu zpětně zavolat a dohodnout s ním řešení. Posledním riskem je špatně sestavená nákupní cesta. Té se však dá předejít provedením zkušebního nákupu před samotnou rozesílkou direct e-mailu.

Vysokým riskem je i závislost prodejního procesu na analytickém nástroji Infinario, poskytovaném jedinou společností. V případě, že by tato společnost spolupráci odřekla, integrovaný nákupní proces by byl nefunkční, protože by zákazníci na webových stránkách nebyli trackováni a netvořila by se po rozesílce e-mailu Big Data. Je proto nasnadě, aby se společnost T-Mobile Czech Republic naučila své zákazníky rozpoznávat jiným způsobem sama. Využit by se dalo Google Analytics, kam by se nahrála uživatelská ID, ke kterým by se připojila během jejich návštěvy na webových stránkách příslušná cookie. Po vyřešení právní stránky sdílení citlivých dat a propojení softwarů jako CRM a RTD (Real Time Decisioning Tool; pro každého zákazníka předdefinovaný set kampaní) by se společnost osamostatnila. Vyžaduje to však značné finanční a časové náklady.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zvýšení prodejnosti služeb ve společnosti T-Mobile Czech Republic, zároveň však také usnadnění nákupu méně online gramotným uživatelům a ve výsledku dodání správného produktu ve správnou chvíli. To jinými slovy znamená, že na stránky společnosti muselo být přivedeno více lidí, aby si daný produkt prohlédli. Dále muselo dojít ke zjednodušení samotného prodejního procesu a popřípadě poskytnutí klientům možnost přechodu na jiný prodejní kanál. Rovněž bylo cílem naučit se celkově zákazníky pomocí analytických nástrojů a dostupných systémů poznávat. Jako výchozí bod pro zvýšení návštěvnosti na webové stránky společnosti byl zvolen e-mail marketing, jakožto velmi efektivní, levný a dobře měřitelný způsob oslovování zákazníků. Zapojen byl i omnichannel, kdy zákazníci mohou při zachování stejné uživatelské zkušenosti (user experience) přejít na jiný nákupní kanál, díky čemuž se minimalizují bariéry nákupu i pro méně online zdatné zákazníky. V případě této práce se jednalo o přesah do call centra.

Celkově byl navržen způsob získávání nových kontaktů a rozšířena databáze potenciálních klientů. Dále byla zdokonalena prolongační e-mailová kampaň, kdy od září 2015 došlo ke zvýšení otevíranosti reklamních zpráv o 18,6% a zvýšení jejich proklikovosti o 6%. Na webové stránky tedy byla přivedena vyšší návštěvnost. Díky zjednodušení prodejního procesu se o 2% více uživatelů podívalo na nabídku, což při velikosti celkové návštěvnosti představuje reálně stovky uživatelů. Ve výsledku bylo jen za online prodejní proces dosaženo navýšení prodejnosti služeb v medianu o 0,41%, představující nárůst o desítky objednávek. Lze tedy usuzovat o zvýšení přívětivosti nákupu i pro méně online zdatné jedince, kteří navíc měli možnost dokončit svou objednávku i skrze call backy (formuláře pro vyplnění telefonního čísla, na které operátor z call centra zavolá a zákazníkovi pomůže), nebo chat. Počet objednávek z těchto prodejních kanálů není v této práci ve výsledcích zahrnut. Co se týče akvizičního e-mailu zaměřeného nejprve na Internet bez drátu a následně rozšířeného o nabídku pevného Internetu, prokázán byl pozitivní efekt na nárůst návštěvnosti na webových stránkách. Open rate i click-through rate se stabilně drží nad standardními 20%. Konkrétně u open rate dosáhla až 35,24% a u click-through rate až 23,23%, což reálně představuje tisíce lidí přicházející díky e-mailu na webovou stránku. Přesto se však počty objednávek držely na jednotkách. Nejen zde se proto uplatnilo naučit se zákazníky rozpoznávat, nabídnout jim ve správnou chvíli správnou službu a zapojit omnichannel. Databáze s konkrétními zákazníky, kteří umístili produkt minimálně do Košíku na webu, byla předána na call centrum, odkud jim operátoři zavolali a pomohli jim objednávku dokončit. Ve

srovnání s ostatními dovolávanými leady bylo dovolávání databáze klientů z e-mailu velmi úspěšné. U prolongace dosahovala úspěšnost 22,50% a akvizicí 9,60% (objednávky/zadaný počet leadů). Celkově se tak u prolongace navýšil počet objednávek z e-mailu o v průměru 21,36% a u akvizice se díky původním nízkým objednávkách zvýšil třikrát. Úspěšnost je přičítána zejména faktu, že zákazníci v dotaznících často uváděli, že potřebují radu od „živého člověka“ anebo více informací o službě. Agent v call centru jim tak může snadno odpovědět a pomoci objednávkou dokončit.

Do budoucna se doporučuje naučit se zákazníky rozpoznávat bez pomoci Infinaria, analytického nástroje od externího dodavatele. Volně dostupný Google Analytics neustále rozvíjí své funkce a pokud se vyřeší právní otázky, představuje vhodnou alternativu. Dosaženo tak může být celkové personalizace obsahu webových stránek společnosti T-Mobile Czech Republic. Například zákazníkovi, který si kupuje kredit se nebudou zobrazovat nerelevantní nabídky na prodloužení smlouvy. Pro každého zákazníka existuje díky CRM a RTD (Real Time Decisioning Tool) předdefinovaný set kampaní, které by ho mohly oslovit hned na úvodní stránce společnosti. Zároveň by díky trackování klientů společnost věděla, kdo si vložil jakou službu do Košíku, nebo i začal vyplňovat osobní údaje v Checkoutu, přesto objednávku nedokončil, a tomuto zákazníkovi zavolat s nabídkou pomoci. Zapojení omnichannelu v prodejních procesech společnosti T-Mobile se nemusí týkat jen call center, ale i kamenných obchodů. Příležitostí je zde rozvoj virtuálního košíku, kdy nerozhodnému zákazníkovi bude konzultovaná služba zaslána do e-mailu k dokončení objednávky, nebo skladový management v reálném čase. Zákazník by si tak mohl online pořídit například telefon a okamžitě si ho jet vyzvednout a zaplatit na nejbližší pobočku. Žádné čekání dva dny na kurýra. Nejzásadnějším krokem je však přenastavení vnitřní struktury organizace, zejména pak reportingu za jednotlivé procesy a motivačních schémat prodejců a operátorů. V současné době jsou výsledky povětšinou hlášeny za jednotlivé prodejní cesty a tedy každý tým se snaží vylepšit tu svou bez ohledu na ostatní, čímž se odchyluje od principu omnichannelu. Toto myšlení a principy tedy vyžadují změnu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ANONYMOUS (2015) *Zákonné požadavky na provozování e-shopu - EasyShop* [Internet]. Available from: <<http://www.easy-shop.cz/zakonne-pozadavky-na-provozovani-e-shopu/>> [Accessed 20 February 2016].

ANONYMOUS (2016) *E-commerce / ShopCentrik* [Internet]. Available from: <<http://www.shopcentrik.cz/slovník/e-commerce.aspx>> [Accessed 29 January 2016].

ANONYMOUS (2016b) *Campaign Monitor* [Internet]. Available from: <<http://help.campaignmonitor.com/topic.aspx?t=89>> [Accessed 21 February 2016].

ARLINE, K. (2015) *What Is E-Commerce?* [Internet]. Available from: <<http://www.businessnewsdaily.com/4872-what-is-e-commerce.html>> [Accessed 29 January 2016].

BAGGOTT, C. (2011) *Email Marketing By the Numbers: How to Use the World's Greatest Marketing Tool to Take ANY Organization to the Next Level* [Internet]. Available from: <[https://books.google.cz/books?id=1hVkJ3DhSeOsC&printsec=frontcover&dq=email+marketing&hl=cs&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=email%20marketing&f=false](https://books.google.cz/books?id=1hVkJ3DhSeOsC&printsec=frontcover&dq=email+marketing&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=email%20marketing&f=false)> [Accessed 17 November 2015].

BAOURAKIS, G. et al. (2002) The impact of e-commerce on agro-food marketing: The case of agricultural co-operatives, firms and consumers in Crete. *British Food Journal*, 104(8), st. 580–590.

BARRON, B. (2015) *10 Email Marketing Spam Laws You Need to Know About* [Internet]. Available from: <<https://www.elegantthemes.com/blog/resources/10-email-marketing-spam-laws-you-need-to-know-about>> [Accessed 20 February 2016].

BAWAB, H. (2014) *Web 3.0 and What It Means to Marketing* [Internet]. Available from: <<http://www.slideshare.net/MagicLogix/web-30-and-what-it-means-to-markers>> [Accessed 26 January 2016].

BOURNE, J. (2013) *Online advertising: A history from 1993 to the present day* [Internet]. Available from: <<http://www.marketingtechnews.net/news/2013/sep/11/online-advertising-history-1993-present-day-infographic/>> [Accessed 26 January 2016].

BROWNLOW, M. (2010) *Don't ask 'Is email dead?' – ask this instead....* [Internet]. Available from: <<http://www.email-marketing-reports.com/iland/2010/08/is-email-dead.html>> [Accessed 4 February 2016].

BUSINESS DICTIONARY (2016) *What is internet marketing? definition and meaning* [Internet]. Available from: <<http://www.businessdictionary.com/definition/internet-marketing.html>> [Accessed 29 January 2016].

BUTTLER, M. R. (2009) *Email Marketing: A Guide to the Internet's Most Effective Marketing Tool* [Internet]. Available from: <<https://books.google.cz/books?id=SBdEq->

35yLMC&printsec=frontcover&dq=email+marketing&hl=cs&sa=X&redir\_esc=y#v=onepage&q=email%20marketing&f=false> [Accessed 17 November 2015].

CHAPMAN, C. (2011) *A Beginner's Guide To AB Testing: An Introduction* [Internet]. Available from: <<https://blog.kissmetrics.com/ab-testing-introduction/>> [Accessed 21 February 2016].

CLOUDTAGS (2015) What is OmniChannel? Defining omnichannel and the customer experience. *omnichannel.me*. Available from: <<http://omnichannel.me/what-is-omnichannel/>> [Accessed 21 February 2016].

COGNITO (2016) *Internetový marketing | Cognito* [Internet]. Available from: <<http://www.cognito.cz/internetovy-marketing/>> [Accessed 29 January 2016].

CUSTORA E-COMMERCE (2015) *Customer-Centric Marketing: The Benefits of Customer-Centric Marketing | Custora* [Internet]. Available from: <<https://university.custora.com/for-marketers/customer-centric-marketing/basic/the-benefits-of-customer-centric-marketing>> [Accessed 28 January 2016].

DELLOITTE (2015) *Global Mobile Consumer Survey | Deloitte | research project* [Internet]. Available from: <<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/global-mobile-consumer-survey.html>> [Accessed 21 February 2016].

DONAHEE, M. a LEBO, H. (2016) *The World Internet Project- International Report- Sixth Edition*. USA: University of Southern California

EL-GOHARY, H. a EID, R. (2011) *E-marketing in Developed and Developing Countries: Emerging Practices*. USA: Business Science Reference

ELLIS-CHADWICK, F. a DOHERTY, N. F. (2012) Web advertising: The role of e-mail marketing. *Journal Of Business Research*. č.65, str 843-848.

eMARKETER (2014) *Worldwide Smartphone Usage to Grow 25% in 2014 - eMarketer* [Internet]. Available from: <<http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Smartphone-Usage-Grow-25-2014/1010920>> [Accessed 4 February 2016].

FIDURA, S. (2014) *Why email marketing is still the leader of the pack* [Internet]. Available from: <<http://www.telegraph.co.uk/sponsored/business/business-reporter/11133546/email-marketing.html>> [Accessed 4 February 2016].

GAO. K. (2015) *Direct Sales Email vs. Newsletters* [Internet]. Available from: <<http://emailmarketing.comm100.com/email-marketing-ebook/sales-email.aspx>> [Accessed 13 February 2016].

GOOGLE (2016) *What is indexing? - Custom Search Help* [Internet]. Available from: <<https://support.google.com/customsearch/answer/4513925?hl=en>> [Accessed 29 January 2016].

GOOGLE ANALYTICS (2016) *Seznam funkcí Google Analytics – Google Analytics* [Internet]. Available from: <[https://www.google.com/intl/cs\\_ALL/analytics/features/index.html](https://www.google.com/intl/cs_ALL/analytics/features/index.html)> [Accessed 21 February 2016].

GUMMESSON, E. (2008) *Customer centricity: reality or a wild goose chase?* European Business Review, Vol. 20 Iss: 4, pp.315 - 330.

HOLEČKOVÁ, P. (2015) *Efektivní e-mail marketing – na co zaměřit svou pozornost? | Pomáháme hoteliérům.* Available from: <<http://pomahamehotelierum.cz/blog-hotelovy-marketing/efektivni-e-mail-marketing-na-co-zamerit-svou-pozornost/>> [Accessed 21 February 2016].

HUGHES, A. M. (2012) *Why Email Marketing is King*/Harvard Business Review [Internet]. Available from: <<https://hbr.org/2012/08/why-email-marketing-is-king>> [Accessed 5 November 2015].

IAB (2015) *Q3 2015 Digital Ad Revenues Climb To \$15 Billion, Marking All-Time Quarterly High* [Internet]. Available from: <<http://www.iab.com/news/q3advenue>> [Accessed 29 January 2016].

IAB (2016) *IAB Annual Report 2015* [Internet]. Available from: <<http://annualreport2015.www2.iab.com/>> [Accessed 29 January 2016].

IVITERA (2014) *Nejlepší a nejhorší čas pro zaslání e-mailů* | Sales News [Internet]. Available from: <<http://www.salesnews.cz/obchod-a-marketing/obchod-id-2067005/nejlepsi-a-nejhors-cas-pro-zasilani-e-mailu-id-2059354>> [Accessed 21 February 2016].

JACKSON, N. (2013) *Promoting and Marketing Events: Theory and Practice.* New York: Routledge.

JACKSON, M. (2015) *History of Online Marketing* [Internet]. Available from: <<http://successwithahomebusiness.com/history-of-online-marketing/>> [Accessed 26 January 2016].

JANOVSKÝ, D. (2010) *Jak používat Google Analytics* [Internet]. Available from: <<http://www.jakpsatweb.cz/seo/google-analytics.html>> [Accessed 21 February 2016].

JANOUC, V. (2010) *Internet marketing.* Brno: Computer Press

KASÍK, P. (2006) *Jak vypadala první webová stránka na světě* [Internet]. Available from: <[http://technet.idnes.cz/jak-vypadala-prvni-webova-stranka-na-svete-fja-/sw\\_internet.aspx?c=A061116\\_181931\\_sw\\_internet\\_dno](http://technet.idnes.cz/jak-vypadala-prvni-webova-stranka-na-svete-fja-/sw_internet.aspx?c=A061116_181931_sw_internet_dno)> [Accessed 29 January 2016].

KIRŠ, D. (2011) *E-mailový marketing: Dodržujte zákon a neposílejte spam* [Internet]. Available from: <<http://www.cnews.cz/e-mailovy-marketing-dodrzuje-zakon-neposilejte-spam>> [Accessed 20 February 2016].

KIRŠ, D. (2015) *Milionový email.* Praha: Publishing 2.0



- KOLOWICH, L. (2016) *Email Analytics: The 6 Email Marketing Metrics & KPIs You Should Be Tracking* [Internet]. Available from: <<http://blog.hubspot.com/marketing/metrics-email-marketers-should-be-tracking>> [Accessed 21 February 2016].
- KRAJŇÁK, V. (2015) 5 základních metrik email marketingu. *Marketing blog*. Available from: <<https://clipsan.com/blog/5-zakladnich-metrik-email-marketingu/>> [Accessed 21 February 2016].
- KREJČÍ, A. (2014) Typologie Nástrojů Komunikace V Marketingovém Obrazu ve sborníku 2. mezinárodní konference *Marketingová komunikace a společnost* (16.-17. 5. 2013). Praha: Vysoká škola finanční a správní, Edice EUPRESS 197
- KVASNICOVÁ, J. (2012) *Jak internet mění nákupní chování* [Internet]. Available from: <<http://blog.biznysweb.cz/2012/05/jak-internet-meni-nakupni-chovani/>> [Accessed 21 February 2016].
- LAFRANCE, A. (2016) *The Triumph of Email. The Atlantic* [Internet]. Available from: <<http://www.theatlantic.com/technology/archive/2016/01/what-comes-after-email/422625/>> [Accessed 4 February 2016].
- LINTON, I. (2016) *Six Benefits of Internet Marketing* [Internet]. Available from: <<http://smallbusiness.chron.com/six-benefits-internet-marketing-31382.html>> [Accessed 28 March 2016].
- LÖBL, J. (2009) *Finanční analýza T-Mobile CZ a.s.* - diplomová práce. Praha: Bankovní institut vysoká škola Praha
- LUPAČ, P. et al. (2015) *Internet v České republice 2014: Světový projekt o Internetu-Česká republika*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.
- MADRIGAL, A.C. (2014) *Email Is Still the Best Thing on the Internet. The Atlantic* [Internet]. Available from: <[http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/08/why-email-will-never-die/375973/?single\\_page=true](http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/08/why-email-will-never-die/375973/?single_page=true)> [Accessed 4 February 2016].
- MAILCHIMP (2015) *How to Avoid Spam Filters / MailChimp* [Internet]. Available from: <<http://mailchimp.com/resources/guides/how-to-avoid-spam-filters/html/>> [Accessed 5 October 2015].
- MAILCHIMP (2016) *Features* [Internet]. Available from: <<http://mailchimp.com/features/>> [Accessed 31 January 2016].
- MAILCHIMP (2016b) *About A/B Testing Campaigns* [Internet]. Available from: <<http://127.0.0.1/site/campaigns/ab/about-ab-testing-campaigns>> [Accessed 21 February 2016].
- MATTESON, S. (2013) *Five things you should know about Google Analytics* [Internet]. Available from: <<http://www.techrepublic.com/blog/google-in-the-enterprise/five-things-you-should-know-about-google-analytics/>> [Accessed 21 February 2016].

MEYERSON, M. a SCARBOROUGH, M. E. (2008) *Mastering Online Marketing*. USA: Entrepreneur Press.

MULLEN, J. (2005) *E-Mail vs. E-Newsletters: Is There a Difference?* | ClickZ. Available from: <<https://www.clickz.com/clickz/column/1696057/email-vs-e-newsletters-is-there-difference>> [Accessed 13 February 2016].

NĚMEC, R. (2015) Omnichannel marketing. *RobertNemec.com*. Available from: <<http://robertnemec.com/umime/omnichannel-marketing/>> [Accessed 21 February 2016].

NICHOLS, K. (2015) *Enterprise Content Strategy*. USA: XML Press.

PILÍK, M. (2007) *Digital marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

PELTOLA ET AL. (2015) Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers. in NAH, F. F. a TAN, C. (2015) *HCI in Business: Second International Conference, HCIB 2015, Held as Part of HCI International 2015*. Los Angeles: Springer.

PŘIBYL, T. (2011) *Je spam legální nebo není?* | 11/08/2 Zabezpečení E-Mailu [Internet]. Available from: <<http://www.ictsecurity.cz/11082-zabezpeeni-e-mailu/je-spam-legalni-nebo-neni.html>> [Accessed 20 February 2016].

ROUSE, M. (2005) *What is e-commerce (electronic commerce or EC)? - Definition from WhatIs.com* [Internet]. Available from: <<http://searchcio.techtarget.com/definition/e-commerce>> [Accessed 29 January 2016].

SALESFORCE (2015) *Spam Filters and How to Avoid Them* [Internet]. Available from: <<http://help.pardot.com/customer/portal/articles/2128167-spam-filters-and-how-to-avoid-them>> [Accessed 20 February 2016].

SEDLÁČEK, J. (2006) *E-komerce, internetový a mobil marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: BEN - technická literatura

SHEEHAN, B. (2010) *Basics Marketing 02: Online Marketing*. Switzerland: AVA Publishing.

STANISLAV, V. (2014) *Facebook T-Mobile CZ* [Internet]. Available from: <<https://www.facebook.com/TmobileCz/posts/10153890612790527>> [Accessed 5 April 2015].

STATISTA (2015) *E-Commerce - Statistics & Market Data* [Internet]. Available from: <<http://www.statista.com/markets/413/e-commerce/>> [Accessed 30 January 2016].

SVOBODA, P. (2014) *5 nejčastějších mýtů o e-mail marketingu* [Internet]. Available from: <<http://podnikamesrdcem.cz/5-nejcastejsich-mytu-o-e-mail-marketingu/>> [Accessed 21 February 2016].

THORNBURG, R. (2015) *Email Newsletter Success Metrics: What You Need to Know* | Idea Lab. Available from: <<http://mediashift.org/idealab/2015/01/email-newsletter-success-metrics-what-you-need-to-know/>> [Accessed 21 February 2016].

TMCZ (2015) *Mezinárodní zázemí - T-Mobile.cz* [Internet]. Available from: <<https://www.t-mobile.cz/mezinarodni-zazemi>> [Accessed 5 April 2015].

TMCZ (2015b) *Výroční zpráva 2015 - T-Mobile.cz* [Internet]. Available from: <[https://www.t-mobile.cz/dcpublic/Annual\\_report\\_2014\\_EN.pdf](https://www.t-mobile.cz/dcpublic/Annual_report_2014_EN.pdf)> [Accessed 12 October 2015].

TMCZ (2015c) *Domů* [Internet]. Available from: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/>> [Accessed 12 April 2015].

TMCZ- ISŘ (interní systém řízení): interní směrnice, dokumenty strategie podniku, etický kodex

TNS AISA (2015) *Češi v síti*. Praha

VAN RIJN, J. (2016) *Email is not Dead* [Internet]. Available from: <<http://www.emailisnotdead.com/>> [Accessed 4 February 2016].

WALDOW, D.J. a FALLS, J. (2013) *The Rebel's Guide to Email Marketing: Grow Your List, Break the Rules, and Win*. USA: Pearson Education.

WANG, J. (2015) More smartphones than PCs search Google. *Pocketnow*. Available from: <<http://pocketnow.com/2015/10/09/smartphone-pc-google-search>> [Accessed 21 February 2016].

WATSON, T. (2015) *Marketing via email / Marketing Donut* [Internet]. Available from: <<http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/online-marketing/email-marketing/marketing-via-email>> [Accessed 5 October 2015].

WILLIAMS, J. (2012) *What is Internet Marketing?* [Internet]. Available from: <<https://www.searchenginejournal.com/what-is-internet-marketing/56213/>> [Accessed 29 January 2016].

WU, B. (2015) *Email Marketing Metrics You Should Be Tracking (But Probably Aren't)* [Internet]. Available from: <<http://blog.hubspot.com/marketing/email-marketing-metrics>> [Accessed 21 February 2016].

Rozhovor s osobou A

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

B2B	Business-to-business, označení pro obchodní vztahy mezi společnostmi
B2C	Business-to-customer, označení pro obchodní vztahy mezi společností a koncovým zákazníkem
C2B	Customer-to-business, označení pro obchodní vztahy, kdy koncový zákazník dodává hodnotu pro společnost
C2C	Customer-to-customer, označení pro obchodní vztahy mezi dvěma zákazníky-nepodnikateli
CERN	Evropská organizace pro jaderný výzkum
CMS	Content Management System, systém sloužící k měření open rate a click-through rate
CRM	Customer Relationship Management, zákaznické oddělení spravující databázi kontaktů
CTA	Call-to-action, výzva k provedení úkonu, v této práci označuje tlačítko v reklamním e-mailu
GA	Google Analytics, analytický nástroj pro měření výkonnosti webových stránek
HTML	Hypertext Markup Language, jazyk využívaný pro tvorbu webových stránek
ICT	Informační a komunikační technologie
MSISDN	telefonní číslo
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OTP	One Time Password, jednorázové heslo
SPF	Sender Policy Framework, e-mailový validační systém sloužící jako obrana proti Spamů
UTM	kód připojený k odkazům sloužící k měření jejich proklikovosti

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

OBRÁZEK 1: NEWSLETTER OD GENERALI .....	17
OBRÁZEK 2: DIRECT E-MAIL OD T-MOBILE .....	18
OBRÁZEK 3: PROCES ODESÍLÁNÍ E-MAILŮ .....	38
OBRÁZEK 4: KOMUNIKAČNÍ SCHÉMA PROLONGACÍ VE SPOLEČNOSTI T-MOBILE .....	42
OBRÁZEK 5: PROLONGAČNÍ E-MAIL (LEDEN-ČERVEN 2015) .....	45
OBRÁZEK 6: CLICK-THROUGH RATE ODLIŠNĚ UMÍSTĚNÉHO CTA.....	61
OBRÁZEK 7: CLICK-THROUGH RATE ODLIŠNĚ OTEXTOVANÉHO CTA .....	61
OBRÁZEK 8: VÝVOJ PROLONGAČNÍHO E-MAILU SPOLEČNOSTI T-MOBILE CZECH REPUBLIC .....	63
OBRÁZEK 9: AKVIZIČNÍ E-MAIL S NABÍDKOU INTERNETU NA DOMA .....	64
OBRÁZEK 10: PŘÍKLAD ANALÝZY NÁKUPNÍ CESTY POMOCÍ INFINARIA.....	65
OBRÁZEK 11: UKÁZKA ČÁSTI BIG DATA .....	66
OBRÁZEK 12: NOVÝ NÁKUPNÍ PROCES SE ZAPOJENÍM OMNICHANNELU .....	68
OBRÁZEK 13: ROZHODOVACÍ STROM.....	69

**SEZNAM GRAFŮ A TABULEK**

GRAF 1: PODÍLY UŽIVATELŮ INTERNETU V ČESKÉ REPUBLICE (TNS AISA, 2015:5).....	32
GRAF 2: ZAŘÍZENÍ PŘIPOJOVANÁ K INTERNETU (TNS AISA, 2015:9) .....	33
GRAF 3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SKUPINY T-MOBILE (LÖBL, 2009:17) .....	36
GRAF 4: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA T-MOBILE CZECH REPUBLIC (LÖBL, 2009:18) .....	37
GRAF 5: % UŽIVATELŮ, KTERÍ SE NA WEBOVOU STRÁNKU PROKLIKLI SKRZE E-MAIL (AUTOR) .....	43
GRAF 6: % OBJEDNÁVEK Z CELKOVÉ DATABÁZE KONTAKTŮ 1-15 AŽ 9-15.....	49
GRAF 7: % UŽIVATELŮ, KTERÍ SE PO ZMĚNĚ HESLA PŘIHLAŠUJÍ DO PROLONGAČNÍHO PORTLETU .....	66
GRAF 8: % ÚSPĚŠNOST LEADŮ ZPRACOVANÝCH V CALL CENTRU.....	71
GRAF 9: % OBJEDNÁVEK Z CELKOVÉ DATABÁZE KONKAKTŮ 1-15 AŽ 3-16 .....	76
TABULKA 1: OPEN RATE PROLONGAČNÍCH E-MAILŮ OD LEDNA 2015 DO ZÁŘÍ 2015.....	44
TABULKA 2: OPEN RATE PROLONGAČNÍCH E-MAILŮ OD ŘÍJNA 2015 DO BŘEZNA 2016 .....	60
TABULKA 3: VYHODNOCENÍ PROLONGAČNÍHO E-MAILU DM1201 .....	62
TABULKA 4: VYHODNOCENÍ PROLONGAČNÍHO E-MAILU DM0902 .....	62
TABULKA 5: OPEN RATE AKVIZIČNÍHO E-MAILU .....	63
TABULKA 6: % NAVÝŠENÍ ABSOLUTNÍHO POČTU OBJEDNÁVEK DÍKY DOVOLÁVÁNÍ.....	76
TABULKA 7: ANALÝZA RIZIKA INTEGROVANÉHO NÁKUPNÍHO PROCESU .....	78

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P1: VÝSLEDKY E-MAILOVÝCH KAMPANÍ

PŘÍLOHA P2: NÁKUPNÍ PROCES PROLONGACE

PŘÍLOHA P3: NÁKUPNÍ PROCES AKVIZICE

PŘÍLOHA P4: ANALÝZA RIZIKA

## PŘÍLOHA P I: VÝSLEDKY E-MAILOVÝCH KAMPAŇÍ

Datum	Kampaň	Open rate	Click-through rate	Konverze (objednávky/CTR)	Konverze (objednávky/databáze)
15.1.	DM_1501	49,00%	70,12%	6,68%	2,30%
17.2.	DM_1502	44,03%	62,53%	5,55%	1,53%
17.3.	DM_1503	33,86%	57,35%	7,39%	1,43%
14.4.	DM_1304	34,03%	68,79%	6,12%	1,43%
13.5.	DM_1205	31,81%	63,71%	6,25%	1,27%
17.6.	DM_1706	34,10%	67,95%	5,92%	1,37%
8.7.	DM_0807	35,28%	72,00%	9,35%	2,37%
12.8.	DM_1208	35,01%	90,07%	9,38%	2,96%
16.9	DM_1609	35,08%	80,79%	6,92%	1,96%
12.10.	DM_1210	44,08%	52,53%	10,74%	2,49%
6.11.	DM_0511	42,27%	36,56%	11,08%	1,71%
15.12.	DM_1512	46,12%	48,85%	5,74%	1,29%
12.01.	DM1201	46,74%	59,42%	6,47%	1,80%
9.2.	DM0902	53,42%	74,91%	5,67%	2,32%
8.3.	DM0803	53,68%	74,84%	5,18%	2,08%

Příloha 1: Prolongace leden 2015-březen 2016 (autor, CMS, GA)

Datum	Kampaň	Open rate	Click-through rate	Konverze (objednávky/CTR)	Konverze (objednávky /databáze)
14.10.	DM_PIBD_1309	24,38%	19,09%	0,01%	0,00%
24.11.	DM_PIBD_2411	35,24%	11,41%	0,00%	0,00%
19.1.	DM_PIBD_1901	26,30%	10,77%	0,03%	0,01%
22.2.	DM_IND_1602	23,55%	23,23%	0,01%	0,00%
15.3.	DM_IND_1503	24,44%	22,51%	0,00%	0,00%

Příloha 2: Akviziční e-maily říjen 2015 - březen 2016 (autor, CMS, GA)



## PŘÍLOHA P 2: NÁKUPNÍ PROCES PROLONGACE

**Prodlužte si smlouvu**  
Ušetříte až 150 Kč - je to jednoduché!

*stačí jen pár kliknutí.*

**Chci si prodloužit smlouvu**  
Vyberte sadu tarifů (stačí se kliknout na sadu tarifů SMS) a klikněte na tlačítko "PRODLUŽIT KÓD"

**Jak si prodloužit smlouvu v bodech**

- 1 Vyberte si sadu tarifů a klikněte na tlačítko "PRODLUŽIT KÓD"
- 2 Přijete výzvu SMS na sadu tarifů. (Správně kód lze zadat i v otázkách na tlačítko "ODKODUJTE")
- 3 Někdy se můžete setkat s tímto upozorněním přímo pro Vás. Kliknutím na tlačítko "Naučit" se můžete do kódu.

**Chcete s prodloužením tarifu poradit?**  
Náš operátor vám to rád pomůže poradit a náš portlet.

[Zavolejte nám](#)

Příloha 3: Landing page prolongace

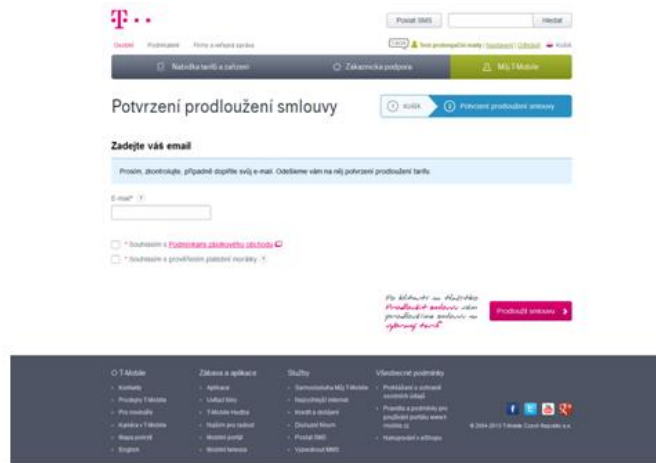
**Vyberte si, co vám nejvíc sedne!**  
Portlet je volitelný. Je jako nám připravili jsme individuální nabídku v prodloužení tarifu přímo pro vás!

	5 nájm v síti Volání a SMS do 100 států zdarma	5 nájm v síti + Správna volání do všech zemí a internet na brzdění	5 nájm síť roaming Neomezené volání a SMS a síť internetu k tomu
Volání do 100 států	neomezené	neomezené	neomezené
SMS do 100 států	neomezené	neomezené	neomezené
Volání do zahraničních zemí	2,00 Kč/min.	120 minut zdarma, pak 3,00 Kč/min.	neomezené
SMS do zahraničních zemí	neomezené	neomezené	neomezené
Internet	80 MB	200 MB	1000 MB
Měsíční zaplata	349 Kč	549 Kč	749 Kč

**Chcete s prodloužením tarifu poradit?**  
Náš operátor vám to rád pomůže poradit a náš portlet.

[Zavolejte nám](#)

Příloha 4: Prolongační portlet



Příloha 5: Checkout

# PŘÍLOHA P 3: NÁKUPNÍ PROCES AKVIZICE

The screenshot displays the T-Mobile website's shopping cart interface. At the top, there is a navigation bar with the T-Mobile logo, a 'Poslat SMS' button, and a 'Hledat' search field. Below this is a secondary navigation bar with links for 'Osvědčení', 'Popisování', 'Fotky a veřejná správa', 'Nabídka tarifů a zařízení', 'Zákaznická podpora', and 'Můj T-Mobile'. The main heading is 'Košík', with a progress indicator showing '1 Košík' and '2 Platba a odesílání objednávky'. The 'Hlasové služby' section features a table with columns for 'Jednorázově' and 'Měsíčně'. A selected service, '5 námi v síti', is listed with a price of 349 Kč. Below the table, there is a dropdown menu for 'Co chcete s taritem udělat?' with 'Změnit nové číslo' selected. The 'Zařízení' section includes a 'Vybrat zařízení' button and a note about SIM card compatibility. The 'Slevy' section has a 'Zadejte číslo slevového kupónu' field and a 'Potvrdit' button. The 'Součet' section shows a total price of 349 Kč. At the bottom, there are buttons for 'Jsem zákazník T-Mobile' and 'Pokračovat', along with a 'Potřebujete poradit?' chat icon.

Hlasové služby	Jednorázově	Měsíčně
<b>5 námi v síti</b> Neomezené volání a SMS do značky T-Mobile a 50 MB internetu		349 Kč

Co chcete s taritem udělat?  
Změnit nové číslo

Zmouzu uzavřete na 24 měsíců

**Další zvýhodnění**

**Zařízení**

Vybrat zařízení SIM karta s taritem nestačí. Máte vhodné zařízení? Pokud ne, vyberte si k SIM kartě telefon či tablet.

**Slevy**

Zadejte číslo slevového kupónu

Potvrdit

**Součet**

Celkem zaplatíte 0 Kč + 349 Kč  
jednorázově při převzetí měsíčně

Jsem zákazník T-Mobile Pokračovat

Potřebujete poradit?

Příloha 6: Košík



Poslat SMS  Hledat

Úvod | Pomůcky | Filtrování a seznam zboží

000000 Kč KUPIT

🏠 Nabídka zboží a záložky

📄 Zakázka a objednávka

👤 Moje T-Mobile

## Platba a odeslání objednávky

🔍 KUPIT

➔ Platba a odeslání objednávky

### 1. Kontaktní údaje

V této sekci vyplíte vaše kontaktní údaje

☑️ Souhlasím osobně  Fiktivně

Kontaktní telefon\*  E-mail\*  Ruční číslo\*  Odesílání reklamních příloh\*

Jméno\*  Příjmení\*  Přímá adresa\*

Ulice\*  Č. popisné\*  Č. orientační

Město\*  PSČ\*

### 2. Fakturační údaje

Převzete odpovědi fakturační skupiny, nebo vytvořte novou

📧 e-mail pro elektronické vyúčtování\*   typem způsobu platby\*

Fakturační adresa je stejná s kontaktní adresou

### 3. Doručení a platba

V této sekci zadáte údaje o způsobu doručení a době doručení

Způsob doručení  Datum doručení

Doručovací adresa je stejná s kontaktní adresou

### 4. Souhrn platby

Celková cena včetně DPH **0 Kč** **549 Kč**  
celková částka včetně DPH částka za zboží

- Souhlasím s [Podmínkami poskytovatele služeb](#)
- Souhlasím s poskytnutím platebního prostředku
- Souhlasím se vzdáním marketingových sdělení společnosti T-Mobile a jeho dceřiných společností
- Souhlasím s adresou společnosti Premium SMS a Odesláním SMS (200)

Pro dokončení vaší objednávky  
 doporučujeme vám  
 objednat si příslušenství a  
 služby sítě T-Mobile  
 a jejich aktivaci

Příloha 7: Checkout akvizice

**Děkujeme za vaši objednávku**

Vítejte mezi Našimi. Budeme se snažit, abyste u nás byli maximálně spokojeni.

Váš objednávku jsme přijali a pracujeme na jejím vyřízení. V případě potřeby vás budeme kontaktovat.

**Důležité, pozor nepřehlédněte!**

Číslo objednávky:	500935323	<a href="#">Zjistit více o objednávce</a>
Přepokládané datum doručení:	03.10.2015	V den doručení odešle SMS od kurýra
Způsob doručení:	Nurec	
Připravte si:	Občasný příkaz	Abychom zaručili, že objednávku přeđeme právně vám

Začněte využívat výhody od T-Mobile

- Našim pro radost**
- 35 milionů skladeb**
- Můj T-Mobile**

**O T-Mobile**

- Kontakty
- Průběh T-Mobile
- Pro nováče
- Karnta v T-Mobile
- Mapa poutí

**Zábava a aplikace**

- Apkatch
- Ložací lože
- T-Mobile Hudba
- Radost pro radost
- Možná parta

**Služby**

- Zarženování T-Mobile
- Nejlepší stánek
- Kredit a úspory
- DocuMóv
- Poslák SMS

**Všeobecné podmínky**

- Průběh a ochrání stánek
- Právní a podmínky pro používání jazyků
- Podmínky a vřívky

© 2015 T-Mobile Czech Republic a.s.

Příloha 8: Thank you page

## PŘÍLOHA P 4: ANALÝZA RIZIKA

Riziková oblast	Ohrožení	Důsledek	Závažnost	Pravděpodobnost výskytu	Detekce	RPN
<b>Lidský faktor</b>	únik dat	zdiskreditování společnosti	5	1	5	25
	podstav zaměstnanců oddělení e-business	Zaneprázdněnost-> zanedbání e-mailů (kreativa, textace)	3	2	1	6
	chybně připravené odkazy v e-mailu	zákazník se nedostane na nabídku na webu	5	2	1	10
	programátor udělá chybu při psaní "rozhodovacího stromu"	leady se nedostanou do call centra, nebo budou mít špatnou kvalitu (duplicity, restriky, aj.)	4	1	1	4
	chybně naprogramovaný scénář v Infinariu, podle kterého se chovají následně Big Data a leady	leady nechodí do call centra	3	1	2	6
	vysoká fluktuace zaměstnanců na call centru	nízká kvalita hovorů	4	3	3	36
	útok hackera	zcizení dat z databáze, zahlečení serveru spamy	5	1	5	25
	výpadek Internetu	zákazníci se nedostanou na e-mail a na webovou stránku	5	1	5	25
	propojení systémů	CRM databáze a Infinario-> chybí databáze pro odeslání e-mailu, nebo duplicity, restriky, apod.	3	2	2	12
		"rozhodovací strom" (ověřování dat ze CRM, aj.)-> nepředají se leady, nebo se předají málo kvalitní leady	3	2	3	18
	"rozhodovací strom" a call centrum-> nepředají se leady	4	3	3	36	
	CRM, znalostní báze-> operátoři nemohou dokončit objednávky	4	5	1	20	
<b>Externí dodavatel</b>	špatně navazující nákupní cesta	zákazník nemůže uzavřít objednávku	5	3	1	15
	výpověď využívání Infinaria	nemožnost trackování zákazníků a tvorba Big Data	5	1	5	25